



A inserção das diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa na Cultura Organizacional da Eletrosul Centrais Elétricas S.A.¹

Isadora Cristina Hoepers DUTRA²
Paula Bruna Victória Ferreira SCHÜTT³
Sônia Regina de O. Santos LUNA⁴
Universidade do Vale do Itajaí

RESUMO

A responsabilidade social corporativa ganhou destaque a partir da década de 1960, devido às pressões exercidas pela sociedade, exigindo maior comprometimento por parte das organizações em relação aos aspectos socioambientais. Essa postura fez com que as empresas readaptassem a sua forma de gestão, as suas crenças e atitudes. Nesse contexto, o presente artigo analisou a incorporação das diretrizes de responsabilidade social corporativa (RSC) na cultura organizacional (CO) da Eletrosul Centrais Elétricas S.A. A metodologia envolveu uma pesquisa qualitativa, por meio de análise documental e entrevistas com representantes de diferentes setores da organização. Os principais resultados indicaram que a inserção das diretrizes de RSC se dá por meio de alguns dos elementos da cultura organizacional, principalmente a comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Corporativa; Cultura Organizacional; Eletrosul.

1 INTRODUÇÃO

Era comum que os empresários se preocupassem unicamente em gerar lucro para os seus negócios, não importando os impactos gerados. Esse pensamento se perpetuou por várias décadas, até que no início do século XX surgiu uma nova forma de gestão que vem aos poucos mudando as diretrizes das organizações: a responsabilidade social corporativa (RSC).

Essa nova postura surgiu em razão de a sociedade ter passado a se preocupar com questões como a valorização do ser humano e a equidade social, além da intensificação da legislação ambiental que passou a estabelecer limites na exploração dos recursos naturais (DIAS, 2007). Nesse sentido, as empresas viram na RSC uma saída para sobreviverem no mercado. As empresas que até então visavam apenas o desenvolvimento econômico, perceberam a necessidade de investir de forma mais efetiva no relacionamento com seus públicos de interesse, a fim de manterem-se

¹ Trabalho apresentado no IJ 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 8 a 10 de maio de 2014.

² Acadêmica do 7º período do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: isadora.dutra@univali.br

³ Acadêmica do 7º período do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: paula_schutt@yahoo.com.br

⁴ Orientadora do Trabalho. Professora MSc. do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: sonia.santos@univali.br



competitivas e projetarem uma imagem positiva. Muito mais que um discurso organizacional, a RSC deve estar inserida em todos os processos da organização, por isso a importância do engajamento de seus *stakeholders*, em especial o público interno, principal responsável por consolidar a cultura da empresa.

Salienta-se que a esse contexto outros termos estão associados, como a sustentabilidade, o investimento social privado, entre outros que são utilizados como sinônimos. No entanto, não é pretensão deste estudo diferenciar conceitualmente cada um deles, apenas discutir aspectos relacionados à responsabilidade social corporativa.

Para compreender a relação entre a CO e a RSC, este artigo teve como pergunta de pesquisa: como se dá o processo de incorporação das diretrizes de responsabilidade social corporativa na cultura organizacional da Eletrosul Centrais Elétricas S.A.? Para tanto, o objetivo geral do artigo foi analisar a incorporação das diretrizes socialmente responsáveis na cultura da empresa, tendo como orientadores os seguintes objetivos específicos: reconhecer os motivos que levaram a empresa a realizar essas práticas; identificar as atividades de RSC desenvolvidas pela organização e os públicos aos quais se destinam; compreender a percepção de representantes dos setores da Eletrosul acerca da RSC e conhecer as estratégias utilizadas pela organização que possibilitam a inserção da responsabilidade social na cultura organizacional da empresa.

A escolha dessa temática justifica-se pela contribuição para a academia em relação ao estudo da RSC, que por sua abrangência possibilita a contextualização com diversas áreas, inclusive a CO. Além disso, foram identificados poucos estudos articulando os dois assuntos nas bases de publicações da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), da Indexação Compartilhada de Artigos de Periódicos (ICAP) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Já a escolha da Eletrosul como objeto de pesquisa se deu pelo notável investimento na área de RSC e pelas inúmeras iniciativas desenvolvidas junto aos diferentes públicos com os quais se relaciona. Destaca-se também a proximidade e facilidade das acadêmicas em obter informações da organização.

O artigo está organizado, além dessa introdução, em uma base teórica sobre responsabilidade social corporativa e CO, seguida pelos procedimentos metodológicos que orientaram o estudo, pelos resultados encontrados e, por fim, pelas considerações finais, as quais incluem as limitações do trabalho e sugestões para novas pesquisas.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA



Os primeiros pensamentos acerca da responsabilidade social corporativa surgiram durante a Revolução Francesa, em 1789, com a queda da gestão autoritária que não se preocupava com os direitos dos cidadãos. Posteriormente, na Revolução Industrial (RI), os empresários passaram a sofrer pressões pelas precárias condições de trabalho que os operários dispunham nas empresas (ZARPELON, 2010). Além disso, as indústrias passaram a fabricar em grande escala, o que contribuiu para que a poluição ao meio ambiente aumentasse, principalmente pelo descarte inadequado do lixo industrial e pela não otimização dos recursos utilizados (FRANCO e DRUCK, 1998). Logo após a RI, em 1899, Andrew Carnegie publicou 'O evangelho da riqueza', que para Maximiano (1997), foi a primeira ideia de RSC publicada. Na obra, Carnegie afirmou que “o princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais”, apoiando a população que passou a perceber que a forma de gestão das organizações não priorizava o bem-estar social e o meio ambiente.

Embora a sociedade estivesse se mobilizando, Donaire (1995, p. 20) afirmou que foi somente a partir do século XX que “a temática ganhou mais destaque entre os estudiosos e as organizações”. O grande marco da área que incentivou uma reflexão mais aprofundada sobre a RSC, deu-se por meio da obra *Responsabilidades sociais do homem de negócios*, de Howard Bowen, publicada em 1953 (ZARPELON, 2010).

No Brasil, em 1965, a Carta dos Princípios Cristãos de Empresas do Brasil, feita pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE Brasil), foi um dos primeiros registros formais das práticas socioambientais das organizações. O documento afirmava que o afastamento das empresas aos princípios cristãos era o responsável pelos problemas econômicos, a desigualdade social e as crises mundiais (SIMÕES, 2008).

Um dos conceitos mais reconhecidos é o defendido pelo Instituto Ethos, OSCIP⁵ que auxilia as empresas a fazerem o autodiagnóstico da sua administração para torná-la socialmente responsável. A organização acredita que é uma forma de gestão realizada por meio de relações éticas e transparentes entre a empresa e os seus *stakeholders*, com o cuidado pelo meio ambiente e a cultura, a equidade social e o respeito pelas diferenças (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Embora Martins (2008) também acredite que RSC seja uma forma de conduzir um negócio, algumas empresas ainda não se importam com o assunto e não fazem nada para mudar as suas práticas, já uma grande parte delas realiza ações para atender a

⁵ A Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) é uma entidade privada que realiza funções sem visar o retorno econômico, por isso, precisa ser mantida pelo Estado ou pela iniciativa privada.



legislação e compensar os impactos gerados, e existe ainda uma minoria, que consegue incorporar essas práticas em sua filosofia (BALDISSERA, 2011). Portanto, torná-la intrínseca à organização é fundamental para trazer vantagens para a empresa.

Realizar iniciativas socialmente responsáveis traz diversos benefícios para a empresa, sendo alguns deles a projeção de uma imagem institucional positiva, a capacidade de atrair melhores empregados e fornecedores, a captação de mais clientes e maior acesso ao mercado de capitais (DONAIRE, 1995), além de um melhor desempenho econômico (DRUCKER, 1995). Para ser considerada uma empresa socialmente responsável, a organização precisa contemplar a totalidade dos seus *stakeholders* e atender as dimensões econômica, legal, ética e filantrópica em todos os seus processos organizacionais (SCHWARTZ e CARROLL, 2003).

A fim de que haja o comprometimento de todos, as obrigações sociais devem se apresentar por meio de percepções, ações, projetos e comportamentos que estejam relacionados com questões sociais, culturais, ambientais, políticas, econômicas e éticas (BALDISSERA, 2011). O engajamento das partes interessadas com a RSC é essencial, dessa forma, deve-se considerar a cultura organizacional e o contexto sociocultural no qual os seus públicos e a própria empresa estão inseridos (VELOSO, 2005). Isso porque as organizações não estão isoladas e sempre haverá fatores que as influencie.

Dessa forma, a RSC surge como uma oportunidade de diminuir os impactos de suas ações, atender as expectativas dos seus públicos de interesse e projetar uma imagem institucional positiva, fatores que fazem com que os gestores percebam o desafio de criar estratégias capazes de estimular os funcionários a contribuir com o crescimento do negócio e, conseqüentemente, ajudem a incorporar essas novas diretrizes na cultura organizacional.

3 A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS SEUS ELEMENTOS

A década de 1980 foi o período de maior produção científica acerca da cultura organizacional (CO). Os estudos dessa época buscaram melhorar a definição e o aprofundamento dos diversos aspectos relacionados ao tema (MOTTA e CALDAS, 1997). Curiosidade essa, justificada “pelo fato de mostrar uma maneira mais flexível para entender como as organizações trabalham e como é, de fato, a vida que pulsa dentro delas” (MARCHIORI, 2006, p. 65).

A cultura organizacional reúne todas as condutas e representações simbólicas de uma organização e funciona como uma espécie de fator unificador dos membros em



torno dos mesmos objetivos e condutas (SROUR, 1998). Do ponto de vista de Freitas (1999, p. 25), o termo compreende o conjunto de “representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização”. Esses aspectos orientam as pessoas envolvidas nos processos organizacionais a seguirem a mesma direção, de modo a formarem uma unidade forte e reconhecida.

Salienta-se que a liderança da empresa também exerce grande influência na construção e manutenção da cultura organizacional, visto que essa impõe as suas crenças e os seus valores a um grupo, e ela só é aderida por ele quando bem sucedidos. A partir disso, os membros desse grupo passarão esses valores para as próximas gerações, e esses conceitos ficarão cada vez mais enraizados, tornando essas suposições a identidade do grupo. Com os valores aceitos e continuamente reproduzidos, os membros não terão mais consciência disso e aceitarão esses aspectos como algo inegociável (SCHEIN, 2009).

Toda e qualquer unidade social, seja uma grande empresa ou um grupo de pessoas que tiver algum tipo de história compartilhada, terá desenvolvido uma cultura. Sua estabilidade dependerá do comprometimento e da intensidade emocional das interações compartilhadas entre os membros do grupo, além do tempo em que estiver vigorando. Após seu desenvolvimento, a CO cobre todo o funcionamento da organização/grupo e influencia todos os processos organizacionais, desde as suas operações internas até a maneira como ordena seu ambiente (SCHEIN, 2009).

O fato de as organizações serem sistemas abertos possibilita o recebimento da influência do meio em que estão inseridas, assim como também podem influenciá-lo. Isso acontece devido à presença de alguns elementos intimamente ligados à cultura que fazem parte do ambiente da empresa, os quais são retratados no Quadro 1.

Quadro 1: Elementos da Cultura Organizacional

Elemento	Significado
Crenças e Valores	Orientam o dia a dia da organização para a obtenção do resultado planejado, possibilitando que os funcionários ajam conforme a vontade do empresário.
Pressupostos	São os valores que foram enraizados de tal maneira no modo de ser dos funcionários que são tidos como verdades inquestionáveis.
Ritos, Rituais e Cerimônias	São atividades planejadas que enfatizam a maneira como as pessoas devem se comportar e se divertir, oferecendo momentos diferenciados, os quais geralmente são lembrados pelos funcionários.
Estórias e Mitos	São narrativas relacionadas à organização cuja veracidade não é comprovada.
Heróis	São pessoas que personificam os valores da organização e possuem qualidades que permitiram o sucesso dos negócios.



Elemento	Significado
Normas	São as regras que a organização espera que os funcionários sigam, sejam elas formalizadas ou não.
Comunicação	Estratégia que permite criar, sustentar, transmitir e transformar a cultura de uma organização, assim como a cultura também influencia a forma como as pessoas se comunicam.

Fonte: Elaborado a partir de Freitas (1999) e Marchiori (2006).

Os elementos da cultura organizacional repassam as significações que os fundadores e/ou atuais gestores acreditam ser o correto e o aceitável no cotidiano da empresa (FREITAS, 1991). Esses elementos muitas vezes são imperceptíveis e com valor subjetivo, entretanto exercem grande influência no comportamento do público interno e nos processos organizacionais e, portanto, não podem ser desconsiderados. Assim, é imprescindível que principalmente os líderes compreendam como podem lapidar a cultura organizacional e transformá-la em favor de seus objetivos.

4 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, foi utilizada uma pesquisa exploratória qualitativa, abordagem que possibilita ao pesquisador interpretar e compreender os significados que as pessoas atribuem aos fenômenos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Os métodos de coleta de dados incluíram a pesquisa bibliográfica; a análise documental a partir de materiais da Eletrosul, sendo eles: Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2012, site da empresa, jornais internos (edições de 2010 a 2013), boletins informativos de 2013, Planejamento Estratégico e Políticas de Investimento Social, de Gestão de Pessoas e de Sustentabilidade da Eletrosul; e por fim, foram realizadas seis entrevistas em profundidade com representantes dos setores de Responsabilidade Social, Comunicação e Marketing, Jurídico, Gestão de Pessoas, Gestão Empresarial e Engenharia. Os entrevistados foram escolhidos em razão de ocuparem cargos de liderança ou influência dentro da organização, tornando a amostragem não-probabilística de maneira intencional, escolhida com base na conveniência das pesquisadoras (MALHOTRA, 2005).

O instrumento para coleta dos dados foi um roteiro de entrevista semiaberto e foi aplicado pessoalmente e via e-mail pelas investigadoras, no período de 4 de outubro a 1 de novembro de 2013. Já a interpretação dos dados foi realizada mediante a análise de conteúdo, que segundo Fonseca Júnior (2006), organiza-se em três etapas: sendo a primeira de pré-análise, que consiste no planejamento do trabalho a ser elaborado, procurando sistematizar os dados; a segunda de exploração do material coletado e de



sua categorização em cada um dos sete elementos da cultura (FREITAS, 1999), sendo eles: as crenças e os valores; os pressupostos; os ritos, rituais e as cerimônias; as histórias e os mitos; os heróis; as normas; e a comunicação (Vide quadro 1 na página 5); e a terceira de cruzamento dos resultados obtidos, a fim de alcançar os objetivos traçados no trabalho.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos foram apresentados a partir dos objetivos do trabalho, em que foram articuladas as informações extraídas dos documentos da empresa, do referencial teórico, da categorização das informações e das declarações dos entrevistados, os quais serão identificados com as letras A/B/C/D/E e F para garantir a privacidade das fontes.

5.1 Apresentação da Eletrosul Centrais Elétricas S.A.

A Eletrosul é uma organização fundada em 1968, em Florianópolis (SC), sendo uma subsidiária do Sistema Eletrobrás. Atua nas áreas de geração e transmissão de energia elétrica para diferentes regiões do Brasil e, atualmente, conta com 1700 funcionários que atuam na sede em Florianópolis, e nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso do Sul e de Rondônia. Em 1998 teve as suas atividades comprometidas com a privatização da sua área de geração de energia, atuando assim somente com transmissão. Em 2004 a empresa recebeu a licença para voltar à geração de energia e a partir de então adotou a sustentabilidade como foco do negócio.

5.2 Motivações da Eletrosul para praticar a RSC

Ao analisar os documentos da Eletrosul foi possível constatar que a empresa possui um histórico de altos valores investidos em projetos socialmente responsáveis, sendo que em 2012 foi de R\$ 10.503.000,00. Em seu Planejamento Estratégico 2010-2020, a organização declara que tem como norma realizar duas funções, uma como empresa que tem como objetivo assegurar excelência na geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica; e outra como governo no apoio e na realização de programas de interesse social e de desenvolvimento do Brasil.

Por se tratar de uma economia mista, metade dos entrevistados acreditam que a organização tem uma preocupação maior com a qualidade de vida no ambiente em que atua e com os seus funcionários. O entrevistado A afirmou esse posicionamento explicando que “a Eletrosul é um braço do Governo, e por isso também tem que zelar



pelo bem-estar das pessoas, então [...] ela faz mais que as empresas privadas”. Vários entrevistados enfatizaram esse mesmo raciocínio, defendendo o discurso da empresa sobre a sua preocupação com o País e a RSC, portanto, é possível considerá-la um pressuposto da CO.

Faz parte de suas crenças e de seus valores promover ações que causem impactos positivos nas comunidades onde está inserida, tanto que em 2006 assinou um termo de cooperação com o PNUD⁶, comprometendo-se em ajudar a ONU a alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio⁷. A esse respeito, o entrevistado E destacou que a empresa tem como foco ser sustentável, pois “se a organização deteriorar vários aspectos, ela também não sobreviverá. É preciso que tudo caminhe bem para que ela [empresa] fique bem”.

Observou-se o constante envolvimento da empresa com projetos relacionados à dimensão ambiental nas comunidades onde atua, preocupação justificada por estar em seus valores ser uma empresa sustentável e pelos altos impactos que sua atividade realiza no meio ambiente. O entrevistado F explicou que classifica a Eletrosul como uma empresa socialmente responsável principalmente pelo fato de possuir um comitê de ética, uma ouvidoria e de ter o cuidado em atender a legislação vigente, mostrando a sua preocupação com os aspectos éticos e legais, conforme afirmaram Schwartz e Carroll (2003).

É explícito em seus materiais institucionais que a sua motivação para se envolver com as questões ambientais e sociais também está relacionada à uma estratégia de negócio, fato destacado pelo entrevistado B. No entanto, a gestão voltada para a RSC não surgiu somente pelos gestores acreditarem ser uma atitude correta (FREITAS, 1991), mas sim para tornar a empresa mais competitiva. Em sua Política de Investimento Social, por exemplo, a Eletrosul se propõe a contribuir para o gerenciamento dos impactos socioambientais gerados por ela e fazer com que o público reconheça os seus investimentos sociais. Dessa forma, a Eletrosul tem como resultado a projeção positiva de sua imagem institucional, a facilidade na captação de novos negócios e maior acesso ao mercado de capital (DONAIRE, 1995).

⁶ O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) é a rede de desenvolvimento global da Organização das Nações Unidas (ONU) que estabelece parcerias com pessoas da sociedade engajadas em fortalecer as nações para melhorar a qualidade de vida da população.

⁷ Os objetivos de Desenvolvimento do Milênio são 8 objetivos a serem atingidos pelos países membros da ONU, até o ano de 2015, para construir um mundo mais sustentável.

5.3 Práticas socialmente responsáveis da Eletrosul

Após a análise documental percebeu-se que a Eletrosul realiza diversas iniciativas de RSC direcionadas a vários dos seus públicos-alvo, sendo os mais contemplados os funcionários, a comunidade e o meio ambiente. Embora os documentos da empresa tenham diferentes finalidades, eles possuem o mesmo discurso e isso contribui para a construção de uma cultura capaz de orientar os funcionários a seguirem uma só direção e comportamento, assim como afirmou Srour (1998).

Em sua Política de Investimento Social, a empresa explica que suas práticas são alinhadas ao planejamento estratégico, aos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e ao índice de Sustentabilidade Empresarial, o ISE/BOVESPA, cujas diretrizes a auxiliam a estabelecer objetivos estratégicos para atingir o melhor desempenho e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

As iniciativas da empresa foram divididas no presente trabalho da mesma maneira como são apresentadas no relatório de sustentabilidade da Eletrosul, considerando a classificação sugerida pelo *Global Reporting Initiative*⁸ (GRI), que separa seus indicadores em três dimensões: econômico-financeira, social e ambiental. Entretanto, para melhor análise das práticas identificadas, foram selecionadas as 25 iniciativas mais conhecidas e divulgadas de acordo com a pesquisa documental, as entrevistas realizadas e das mais de 100 iniciativas contabilizadas no relatório de 2012, estando elas dispostas nas dimensões de acordo com o foco principal de cada uma das ações, conforme evidencia o Quadro 2:

Quadro 2: As principais práticas de RSC da Eletrosul

Dimensão	Iniciativa	Públicos-alvo
Econômico-financeira	Projeto Megawatt Solar	Funcionários/Meio Ambiente
	Certificação ISO 9001	Comunidade/Clientes
	Programas da Usina Hidrelétrica Passo São João	Comunidade/ Governo/ Meio Ambiente
Social	Espaço Cultural	Funcionários/Comunidade
	Programa 3D1	Terceirizados/Familiares
	Escolarização de Terceirizados e Funcionários	Funcionários/Terceirizados
	Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho - SIPAT	Funcionários
	Semana de Qualidade de Vida	Funcionários
	Programa de Orientação para aposentadoria	Funcionários
	Plano de Carreira e Remuneração	Funcionários
	Programa Pró-equidade de gênero e raça	Funcionários

⁸ O *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma ONG internacional, cuja missão é desenvolver e divulgar as diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade para empresas do mundo todo.



Dimensão	Iniciativa	Públicos-alvo
Social	Treinamento e Desenvolvimento	Funcionários
	Programa de Voluntariado Corporativo	Comunidade / Funcionários/ Ex-funcionários/Familiares
	Programa de Prevenção e Tratamento à dependência do álcool e outras drogas	Funcionários
	Programa Eletrosul de Doações	Comunidade
	Coral Eletrosul	Funcionários/Comunidade
	Projeto Pessoas – Programa Eletrosul de Segurança, Saúde Ocupacional e Assistência Social.	Funcionários
	Eletrosul em Movimento	Funcionários/Familiares
	Comitê de Ética	Funcionários/Clientes/Governo/ Fornecedores/demais públicos
Ambiental	Eletrosul Vamos Plantar	Comunidade/Meio Ambiente
	Hortas Comunitárias	Comunidade/ Meio Ambiente
	Casa Eficiente	Comunidade/ Meio Ambiente
	Programa Casa Aberta	Comunidade/ Meio Ambiente
	Programa Queimadas	Comunidade/Meio Ambiente
	Reciclagem de Resíduos	Comunidade/Meio Ambiente
	Programa Reluz	Comunidade/ Meio Ambiente

Fonte: Elaborado a partir do Relatório Anual e de Sustentabilidade Eletrosul 2012

Ao se observar o Quadro 2, é possível perceber que das 25 principais iniciativas socialmente responsáveis apontadas, as inseridas na dimensão social são as mais realizadas. O número de práticas voltadas principalmente aos funcionários demonstra a grande preocupação da Eletrosul em envolver seu público interno em um clima de cooperação e qualidade, estendendo também vários benefícios aos familiares e terceirizados. Entretanto, a maior parte dos entrevistados demonstraram que os funcionários do seu setor não consideram os benefícios e as campanhas internas como ações socialmente responsáveis.

Foram poucas as iniciativas selecionadas que se enquadraram na dimensão econômico-financeira, isso devido ao fato de que estão em menor número em comparação com as demais. Observou-se também o constante envolvimento da empresa com projetos relacionados à dimensão ambiental nas comunidades onde atua, preocupação justificada por estar em seus valores ser uma empresa sustentável e pelos altos impactos que sua atividade realiza no meio ambiente. O entrevistado F explicou que classifica a Eletrosul como uma empresa socialmente responsável principalmente pelo fato de possuir um comitê de ética, uma ouvidoria e de atender a legislação vigente, mostrando a preocupação da empresa com os aspectos éticos e legais, conforme mencionou Schwartz e Carroll (2003) e o valor da empresa em ser ética e transparente.



Salienta-se que a integração de novos funcionários, por exemplo, é um dos ritos utilizados pelo setor de Gestão de Pessoas, contribuindo para o envolvimento do público interno com a empresa e os projetos de RSC, conforme explicou o entrevistado C.

5.4 Percepção dos representantes dos setores da Eletrosul sobre a RSC

Por meio das entrevistas foi diagnosticado que as opiniões divergem em relação à RSC. Os entrevistados B, C e E, que estão diretamente relacionados às iniciativas de RSC, a veem como um assunto além dos projetos sociais voltados para a comunidade e ao meio ambiente. Como afirmou o entrevistado B, a Eletrosul considera as suas iniciativas internas como pertencendo à RSC, no entanto, com base nas entrevistas, o público interno de modo geral não percebe da mesma maneira. Destaca-se que na percepção dos entrevistados, o programa de voluntariado corporativo foi a iniciativa interna mais lembrada, isso porque tem a comunidade como público beneficiado. Para o entrevistado A, os projetos voltados para o público interno são amplamente divulgados, mas não são vistos nem noticiados com a nomenclatura de RSC. Inclusive sugeriu que a abordagem nos meios de comunicação da empresa fosse alterada para melhorar a assimilação entre as ações e a amplitude do significado da responsabilidade social.

Ao analisar os jornais internos, de 2013, a editoria Responsabilidade Social somente abordou temas relacionados ao meio ambiente e à comunidade, contribuindo para que internamente a percepção dos funcionários seja de que somente o público externo seja beneficiado pela gestão socialmente responsável da Eletrosul.

Os valores organizacionais detectados por meios das entrevistas são de comprometimento e a consciência do público interno com as questões socioambientais devido à natureza do negócio. O entrevistado B afirmou perceber que mesmo involuntariamente os funcionários têm como um valor procurar minimizar os impactos da sua atividade no ambiente em que atua. Valores esses que são passados para as diferentes gerações e que ficam cada vez mais enraizados na empresa (SCHEIN, 2009). Em relação aos pressupostos da cultura organizacional, não houve consenso sobre a concordância na abrangência da RSC, pois nem todos os entrevistados mencionaram os projetos voltados para o público interno como uma iniciativa da área.

Comparando a mudança de comportamento dos funcionários desde o início da implantação da gestão socialmente responsável até os dias de hoje, o respondente E acredita que os funcionários pertencem à sociedade e querem contribuir com ela. Desse modo, a organização acompanhou a mudança de postura da própria sociedade, que



passou a pensar em questões socialmente responsáveis, além do econômico, também afirmado por Drucker (1995). Assim concorda-se com Veloso (2005) que constatou que o contexto sociocultural ao qual a empresa está inserida influencia diretamente no seu funcionamento.

5.5 Estratégias de incorporação da RSC na cultura organizacional da Eletrosul

Pode-se perceber que a comunicação, um dos sete elementos da cultura organizacional (FREITAS, 1991), é fundamental para que o público interno se informe e se engaje nas atividades ligadas à responsabilidade social da empresa. Segundo o entrevistado D, a informação é o principal fator facilitador para que uma pessoa se envolva a uma causa, pois por meio dela que há a identificação e, conseqüentemente, a adesão. Aspecto confirmado por Baldissera (2011) ao mencionar que os projetos devem envolver diversas questões como sociais, culturais, ambientais, políticas, econômicas e éticas, a fim de criar uma maior identificação dos funcionários com pelo menos uma delas e fazê-los se engajarem com a gestão socialmente responsável.

Com base nas análises documentais e nas entrevistas coletadas, as principais formas de comunicação utilizadas pela empresa na disseminação das diretrizes de RSC são o jornal Eletrosul, o boletim informativo Saiba Mais, a TV corporativa, as campanhas de conscientização e os eventos, categorizados como ritos, rituais e cerimônias. Entre os eventos mais lembrados está a Semana da Qualidade Vida, que envolve um dos valores das empresas Eletrobras, que é valorizar as pessoas.

As diferentes formas de comunicação foram uma necessidade percebida pelo entrevistado A, pois o público interno mudou e já se percebe pessoas mais jovens no quadro de funcionários. Quanto mais atrativas forem as mensagens, maior repercussão elas terão. Por isso, foram utilizadas mídias alternativas em ações como a de combate ao tabagismo do Programa Terceira de Primeira (3D1), dirigido aos terceirizados e aos demais funcionários da empresa e também uma ação de segurança no trabalho.

Outro elemento utilizado para a inserção das diretrizes de RSC são as normas como a Política de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade, o Planejamento Estratégico e o Código de Ética, que orientam as pessoas envolvidas nos processos organizacionais a seguirem a mesma direção (FREITAS, 1999) e unifica o comportamento socialmente responsável esperado tanto pela empresa quanto pelo funcionário.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social corporativa está ganhando cada vez mais importância para as organizações, uma vez que a sociedade passou a exigir que as empresas adotassem iniciativas que beneficiem os seus *stakeholders*. A Eletrosul é um exemplo de organização que há mais de duas décadas se preocupa em promover ações que desenvolvem o seu negócio de forma socialmente responsável, levando em consideração o bom relacionamento com as partes interessadas.

Este estudo teve como objetivo geral analisar a incorporação das diretrizes de responsabilidade social corporativa na cultura organizacional da Eletrosul e para respondê-lo, bem como os objetivos específicos, a metodologia aplicada envolveu uma pesquisa qualitativa, por meio de análise documental e entrevistas com representantes de diferentes setores da organização.

Entre as motivações para a empresa destinar recursos para ações socialmente responsáveis estão o gerenciamento dos impactos socioambientais que provoca na comunidade, o fortalecimento da sua imagem institucional e o reconhecimento dos públicos acerca do seu investimento dessa natureza. Acrescenta-se a isso o fato de ser uma empresa parte governamental, o que faz com que a Eletrosul se preocupe com o desenvolvimento do País. Além disso, a empresa encontrou na RSC uma importante estratégia de negócio.

Os mais envolvidos com as iniciativas veem essa forma de gestão como práticas que estão além dos interesses estritamente sociais voltados para a comunidade e o meio ambiente. Já os demais, enxergam a área de forma mais restrita, muitas vezes associando o voluntariado corporativo como a principal ação desse tipo. Entretanto, quase todos os entrevistados afirmaram que os funcionários dos seus setores não percebem os projetos internos como iniciativas de RSC, fato certamente reforçado após a análise dos canais de comunicação que não relacionam essas práticas à responsabilidade social.

Nesse contexto, foi possível responder a pergunta que orientou essa investigação a respeito de como se dá o processo de inserção das diretrizes de RSC na cultura organizacional da Eletrosul, tendo-se diagnosticado que ele acontece a partir dos seguintes elementos: normas; crenças e valores; pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; e, principalmente, comunicação (FREITAS, 1999). Direta ou indiretamente, os entrevistados confirmaram que a informação divulgada aos públicos é a principal



responsável por tentar conscientizar as pessoas sobre o assunto, e inclusive por inserir esses valores em sua cultura organizacional.

Em relação aos demais elementos, identificou-se que as políticas e os documentos da Eletrosul, categorizados como normas, servem para guiar o comportamento do funcionário esperado pela organização. Aliadas a isso estão as crenças e os valores da empresa, que orientam a conduta do público interno e do negócio para atingir os objetivos organizacionais. Os pressupostos podem ser considerados as respostas que estão tão enraizadas nos funcionários, que são tidas como verdades dentro da organização, como a motivação da empresa em investir em RSC por ser governamental. Para finalizar, os ritos, rituais e cerimônias são estratégias utilizadas pela organização para criar momentos diferenciados e marcantes para fortalecer uma causa, como por exemplo, a Semana de Qualidade de Vida. Não foi reconhecido nenhum tipo de personagem (herói) que impulsionou o desenvolvimento das práticas de RSC, nem histórias ou mitos que envolveram a evolução socialmente responsável da empresa (FREITAS, 1999).

O presente artigo apresenta como limitações o uso único da abordagem qualitativa, com uma amostragem intencional, por meio de entrevistas com funcionários que exercem cargos de liderança ou foram indicados por seus líderes. Como recomendações para futuros estudos, sugere-se a utilização da pesquisa quantitativa para complementar e confirmar a percepção dos demais níveis hierárquicos em relação ao assunto e também realizar a pesquisa em uma empresa privada do setor elétrico.

A pesquisa mostrou que o conceito de responsabilidade social e a sua abrangência pode ainda não estar bem claro dentro das organizações, como visto na Eletrosul, e isso faz com que muitas vezes as iniciativas não sejam tão valorizadas quanto deveriam pelos seus *stakeholders*. Percebe-se a importância da comunicação em mostrar todas as dimensões da RSC, pois como visto nas entrevistas, é por meio da informação que a empresa consegue engajar o seu público, fortalecer a sua imagem institucional e fazer com que essa forma de gestão seja inserida em todos os processos.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Da responsabilidade social à sustentabilidade: comunicação, culturas e imaginários. In: FARIAS, Luiz Alberto (org). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagem**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.



- DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995.
- INSTITUTO ETHOS. **Iniciativas**: projetos, campanhas e ferramentas desenvolvidas e apoiadas pelo Instituto Ethos. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/documentos-de-apoio-a-aplicacao/#.UnQysPmTiSo>>. Acesso em: 28 Out 2013.
- FRANCO, T. & DRUCK, G. **Padrões de industrialização, riscos e meio ambiente**. Revista Ciência e Saúde Coletiva, v. 3, n. 2, 1998, p. 61-72.
- FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.
- MARTINS, José Pedro Soares. **Responsabilidade social corporativa: como a postura responsável compartilhada pode gerar valor**. São Paulo: Komedi, 2008.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. *Corporate social responsibility: a three-domain approach*. Business Ethics Quarterly, v. 13, I.4, p. 503-530, 2003.
- SIMÕES, Claudia Pestana. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Brasília: Sesi, 2008.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VELOSO, Letícia. In: ASHLEY, Patricia Almeida (org). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed.. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ZARPELON, M.I. **Gestão e responsabilidade social: CM ISO 26000 sustentabilidade, modelo Ethos e MEG**. Rio de Janeiro: Qualitymarket, 2010.