

5

O Caso Eletrobrás: Resultados da Pesquisa de Campo

Neste Capítulo são apresentadas as evidências pertinentes às percepções dos empregados da Eletrobrás sobre a identidade organizacional e as iniciativas de responsabilidade socioambiental. Tais evidências foram obtidas por meio dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional (ELETROBRÁS, 2005) e de entrevistas semi-estruturadas, conforme disponível no Capítulo de Metodologia.

Inicialmente, são apresentados os resultados divulgados na Pesquisa de Clima Organizacional sobre a identidade organizacional e responsabilidade social da empresa. Acredita-se que tais resultados têm relação com a percepção dominante do corpo funcional a respeito de ambos os temas. A análise preliminar destes dados, de natureza documental, foi importante para a preparação das entrevistas de campo, além de fornecer *insights* para a análise posterior.

Na seqüência são apresentados os resultados obtidos por meio de dez entrevistas semi-estruturadas com empregados da Eletrobrás. Acredita-se, por sua vez, que tais resultados possam enriquecer a percepção do corpo funcional da Eletrobrás a respeito dos temas abordados nesta investigação.

Em coerência com a orientação adotada no Capítulo referente à análise do discurso oficial da empresa, finalmente realiza-se uma análise das percepções dos empregados da Eletrobrás, visando igualmente trazer à tona elementos relevantes para a discussão a respeito da inter-relação entre os conceitos de identidade organizacional e responsabilidade socioambiental corporativa.

5.1.

Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional

A mais recente Pesquisa de Clima Organizacional (ELETROBRÁS, 2005) apresenta resultados exclusivos a respeito da percepção predominante do corpo funcional da Eletrobrás a respeito dos principais aspectos relacionados à sua cultura organizacional.

Dentre os diversos temas abordados, estão presentes a identidade organizacional e a responsabilidade social da empresa, confirmando que a Eletrobrás reconhece a sua importância e a necessidade de gerar conhecimento de modo a melhor compreender empiricamente ambos os fenômenos.

5.1.1. Identidade Organizacional

O tema “Identidade Organizacional” foi abordado na Pesquisa de Clima Organizacional (Eletrobrás, 2005) por meio de quatro questões específicas e distribuídas aleatoriamente no questionário entregue a todos os empregados.

Os resultados das respostas pertinentes a essas questões foram tabulados e compilados no Quadro 4 e, possibilitando a melhor compreensão desses resultados, apresenta-se, em seguida, o Quadro 5 com a respectiva legenda:

Questões		RF	RN	RD	MP	IF	PM	CF
Q-004	Considero esta Empresa um bom lugar para se trabalhar.	78,6%	4,2%	17,3%	3,92	78,4	21,6	Alta
Q-031	Sinto orgulho e satisfação em trabalhar nesta Empresa.	74,4%	5,8%	19,8%	3,88	77,6	22,4	Alta
Q-067	Sinto-me comprometido com a Missão e os objetivos da Empresa.	53,1%	13,5%	33,3%	3,32	66,4	33,6	Média Alta
Q-085	Esta Empresa é muito importante para mim e para minha família.	85,2%	3,9%	10,9%	4,23	84,6	15,4	Alta
Total do Assunto		72,9%	6,8%	20,3%	3,84	76,8	23,2	Alta

Quadro 4: Identidade Organizacional. (Disponível em: Resultado da Pesquisa 2005, p. 12).

Legenda			
RF	Respostas Favoráveis	IF	Índice de Favorabilidade
RN	Respostas Negativas	PM	Potencial de Melhoria
RD	Respostas Desfavoráveis	CF	Classe de Favorabilidade

Quadro 5: Legenda. (Disponível em: Resultado da Pesquisa 2005, p. 9).

Conforme se pode observar nos Quadros 4 e 5, o resultado das percepções gerais do corpo funcional da Eletrobrás aponta uma tendência à valorização da empresa e a uma busca pela sintonia entre os interesses pessoais dos empregados e os interesses organizacionais, o que pode ser confirmado pelo alto índice médio (72,9%) de respostas favoráveis, apesar da menor favorabilidade (53,1%) quanto ao comprometimento com a sua missão e objetivos.

Cabe observar nestes resultados que, apesar das quatro questões apresentadas no Quadro 4 terem sido incluídas no questionário sob o título de

“Identidade Organizacional”, elas se referem, na verdade, a aspectos que apontam para a identificação dos indivíduos com a organização e não propriamente para a identidade corporativa por eles percebida.

5.1.2. Responsabilidade Social

O tema “Responsabilidade Social da Empresa” foi igualmente abordado na Pesquisa de Clima Organizacional (Eletrobrás, 2005) e também por meio de quatro questões específicas distribuídas no respectivo questionário.

Os resultados das respostas pertinentes a essas questões foram tabulados e compilados no Quadro 6, a seguir, e cuja respectiva legenda foi anteriormente apresentada por meio do Quadro 5.

Questões		RF	RN	RD	MP	IF	PM	CF
Q-015	A Empresa incentiva a participação dos empregados em programas de voluntariado.	23,5%	26,0%	50,5%	2,56	51,2	48,8	Média Baixa
Q-041	A Empresa trata com respeito e consideração aos aposentados.	21,6%	54,5%	24,0%	2,96	59,2	40,8	Média Baixa
Q-074	A Empresa apóia atividades sociais, educacionais, culturais e esportivas da comunidade.	72,7%	11,1%	16,2%	3,83	76,6	23,4	Alta
Q-087	A Empresa preocupa-se com a preservação do meio ambiente.	45,6%	32,3%	22,1%	3,30	66,1	33,9	Média Alta
Total do Assunto		41,1%	30,7%	28,2%	3,17	63,3	36,7	Média Alta

Quadro 6: Responsabilidade Social (Disponível em: Resultado da Pesquisa 2005, p. 15).

Desta vez, o resultado das percepções gerais do corpo funcional da Eletrobrás aponta que existe uma clara diferença entre as iniciativas exógenas e endógenas pertinentes à responsabilidade social e ambiental corporativa.

No primeiro caso, os indivíduos corroboram com a tendência da Eletrobrás em assumir um papel de agente transformador da sociedade por meio de suas ações pertinentes à responsabilidade social, o que pode ser confirmado pelo alto índice (72,7%) de respostas favoráveis, apesar da menor favorabilidade (45,6%) quanto às suas ações voltadas para a responsabilidade ambiental.

Por outro lado, apesar de o índice médio para este tema “Responsabilidade Social da Empresa” (41,1%) estar dentro de um intervalo considerado alto, o mesmo sofreu influência negativa dos baixos índices de favorabilidade concedidos às ações da Eletrobrás de estímulo ao voluntariado dos seus empregados (23,5%) e no trato com os seus aposentados (21,6%).

5.2. Resultados das Entrevistas

Neste tópico são apresentados os resultados das principais impressões obtidas por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com dez empregados da Eletrobrás, a partir de um prévio roteiro básico composto por quinze questões, conforme detalhamento no Capítulo 4, dedicado à descrição metodológica do estudo.

De modo a facilitar a estruturação e compilação dos resultados das entrevistas, as respectivas percepções foram agrupadas respeitando-se os três assuntos abordados nesta investigação: identidade organizacional, responsabilidade social e ambiental e, finalmente, a possível inter-relação existente entre ambos os conceitos.

5.2.1. Identidade Organizacional e Identificação com a Eletrobrás

Com base na percepção dos empregados entrevistados, pode-se perceber que há forte presença do discurso oficial quando o tema é identificar as características que melhor definem a Eletrobrás.

“Eu creio que a característica que melhor define a identidade da Eletrobrás é que ela é uma empresa social (...) ela tem uma função social enorme para o país, importante para o país, para o desenvolvimento do país, tanto na parte social, política e econômica”. (Entrevistado # 04).

Trata-se de uma *holding* do setor elétrico brasileiro, controlada pelo capital estatal (Governo Federal) que vive um momento de redefinição quanto ao seu papel perante às empresas controladas e coligadas e, simultaneamente, busca redimensionar o seu escopo empresarial junto à sociedade e setor de negócios na qual atua (energia elétrica):

“É uma empresa holding de energia elétrica, tentando firmar a sua marca, a marca organizacional da empresa”. (Entrevistado # 07).

Para a maioria dos entrevistados, o fato de a Eletrobrás ser controlada pelo poder público traz tanto defeitos considerados inerentes ao Estado (com destaque para uma excessiva burocracia, decisões políticas prevalecendo sobre decisões técnicas e “*feudalização*” do poder decisório), quanto oportunidades que se traduzem no desenvolvimento social, político e econômico do país a partir dos investimentos em projetos e programas voltados para o setor elétrico:

“A Eletrobrás é uma empresa essencialmente política, eventualmente técnica”.
(Entrevistado # 01).

“A identidade da empresa, ainda neste momento, é muito marcada pelas funções de Governo e pelos programas de Governo que ela executa”. (Entrevistado # 08).

Porém, há que se registrar a preocupação dos entrevistados em ressaltar o fato de a empresa estar em pleno processo de mudança identitária motivada, principalmente, pela elaboração do seu planejamento estratégico:

“A empresa está realmente fazendo o seu papel (...) reforçando o seu planejamento estratégico (...) para que realmente passe mais e identifique mais o que realmente a empresa faz”. (Entrevistado # 10).

Por sua vez, o perfil geral dos empregados passa por uma inevitável bipolarização entre empregados “novos” e “antigos”. Tal fato deve-se ao longo período em que a Eletrobrás deixou de realizar relevantes concursos públicos (desde 1989), com a abrupta admissão de um importante contingente de empregados concursados, em sua maioria com pouca ou nenhuma experiência profissional, entre os anos de 2002 e 2006. Atualmente, os empregados “novos” representam pouco mais de 30% do total de empregados na ativa.

“São três categorias de empregados: o “antigo”, que só está esperando o PDV porque a motivação dele está lá embaixo; os “novos”, eu acho que alguns estão bem motivados e estão com direcionamento certo até para “entrar” em outro concurso; e “aquela” classe que envolve requisitados e cargos em comissão”.
(Entrevistado # 01).

Por um lado, notar-se que os empregados “antigos” entrevistados afirmam que a maioria deles de seus colegas contemporâneos está desmotivada, aposentada e aguarda ansiosamente a divulgação de um Plano de Desligamento Incentivado como forma de estimular o pedido de desligamento espontâneo e concluir, assim, a sua contribuição à Eletrobrás.

Ainda sob a perspectiva desses empregados “antigos”, os empregados “novos” são considerados muito jovens, porém bem qualificados tecnicamente, com curioso desapego à hierarquia e menor distanciamento nas relações estabelecidas entre chefes e empregados. Porém, também alertam que existem empregados “novos” que não estão realmente interessados e comprometidos com a Eletrobrás, tendo em vista que continuam prestando outros concursos em busca de oportunidades mais interessantes.

Por outro lado, os empregados “novos” entrevistados consideram a Eletrobrás uma empresa com grande potencial de mercado, mas que frustra as suas expectativas quanto à valorização profissional e pessoal, principalmente no tocante à gestão participativa e planejamento de carreira.

Este grupo reconhece que os empregados “antigos” dedicaram grande parte das suas vidas profissionais à Eletrobrás e são agradecidos por isso. Entretanto, atualmente, esses empregados “antigos” são percebidos como indivíduos sem perspectivas profissionais, acomodados a uma estrutura altamente hierarquizada e sem reserva em afirmar que estão ansiosos por um programa de desligamento incentivado.

Um tópico unânime nas entrevistas, citado por ambos empregados “antigos” e “novos” refere-se à falta de engajamento e compromisso do corpo funcional com os objetivos, normas, valores, imagem e cultura da Eletrobrás. Um entrevistado, em particular, menciona que os objetivos estabelecidos entre os empregados e a empresa são divergentes:

“O corpo funcional está pouco comprometido e pouco engajado com os objetivos, até por esses objetivos, normas e valores estarem indefinidos”. (Entrevistado # 03).

Se houve unanimidade na afirmação de que não há engajamento quanto à identidade organizacional da Eletrobrás, o mesmo não ocorre com as suas respectivas justificativas. Para alguns trata-se de uma consequência da defasagem salarial, da desvalorização das pessoas, da falta de clareza e definição da identidade empresarial ou mesmo, num *mea culpa*, assumindo que não existe real interesse do corpo funcional em “*vestir a camisa*” da Eletrobrás.

“Como um todo ainda não, porque a própria empresa ainda não emplacou os compromissos, as normas, os valores. Isso ainda não está uma “coisa” muito absorvida pelo corpo funcional. Está muito amador ainda”. (Entrevistado # 08).

Da mesma forma, não existe opinião predominante sobre o antídoto para promover o engajamento das pessoas de forma coerente com o discurso oficial da empresa, visando a formar uma identidade e identificação com a organização. Mas é possível perceber que todas as opções passam por uma nova postura para a área de Recursos Humanos, mais atenta aos anseios materiais (defasagem salarial, plano de carreira, treinamento e desenvolvimento) e de auto-estima (gestão participativa, valorização das pessoas, tratamento igualitário, estabelecimento de uma parceria entre empresa e empregados).

Para a grande maioria dos entrevistados (de fato, somente o Entrevistado # 10 teve opinião contrária) existe um sentimento de desapego entre a empresa e os seus empregados. Dessa forma, este mútuo sentimento deve ser interpretado como uma consequência do distanciamento entre os objetivos empresariais e os objetivos pessoais do corpo funcional da Eletrobrás.

“Você não pode propor criar uma empresa forte, uma empresa atuante, se você não tem uma cultura interna que estimule isso e você já encontra um ambiente desfavorável a essa mudança. (...) Então, acredito que existe um desapego, sim!”.
(Entrevistado # 09).

Trata-se, portanto, da impossibilidade da empresa em conseguir a adesão espontânea e o comprometimento das pessoas, aproximando-as dos seus objetivos empresariais. Neste caso, as pessoas estão focadas nos seus objetivos particulares – seja o programa de desligamento incentivado no caso dos empregados “antigos” ou nas oportunidades vislumbradas em outros concursos públicos no caso dos empregados “novos”.

Além disso, nestas entrevistas foi possível perceber que existem alguns temas comuns a ambos os grupos como, por exemplo:

- a) a questão salarial (adequação dos salários e benefícios à realidade das empresas do porte e perfil da Eletrobrás);
- b) a preocupação com o futuro próximo da Eletrobrás devido aos prováveis desligamentos (tanto de empregados “antigos” por meio de um programa de desligamento incentivado, quanto de empregados “novos” por meio outros concursos públicos);
- c) a própria redefinição do papel empresarial e estratégico da empresa.

Outro dado relevante refere-se à citação espontânea, principalmente pelos empregados “antigos”, do que pode ser considerada uma terceira categoria de

profissionais atuantes na Eletrobrás: os profissionais requisitados ou ocupantes de cargos em comissão. Estes profissionais pertencem aos quadros de outras empresas estatais ou instituições públicas (do setor elétrico ou não) e são convidados a prestar serviços remunerados na Eletrobrás.

Com base no depoimento dos empregados, questiona-se de esses profissionais requisitados ou ocupantes de cargos em comissão estão realmente compromissados com os objetivos da Eletrobrás. Alguns entrevistados afirmaram que existe uma tendência de tratamento diferenciado para esses profissionais, principalmente no tocante à ocupação de cargos gerenciais e questão salarial, o que comprovaria que são frutos de indicação mais política do que técnica.

5.2.2. Responsabilidade Social e Ambiental na Eletrobrás

Por meio das entrevistas realizadas, foi possível perceber que a essência dos conceitos de responsabilidade social e responsabilidade ambiental é do conhecimento dos empregados da Eletrobrás, independente do seu perfil pessoal, formação profissional ou tempo de empresa:

“A responsabilidade social e ambiental é a preocupação de empresas e de pessoas de manter a sustentabilidade; ou seja, de que o desenvolvimento seja sustentável, as ações ou os produtos da empresa não prejudiquem o meio-ambiente e, ao mesmo tempo, dêem um suporte para aquelas unidades e pessoas que precisam de alguma ajuda para se desenvolver (...) Não é fazer esmolas. Não é caridade!”. (Entrevistado # 02).

Para os entrevistados, a responsabilidade social e ambiental representa um conceito de amplo alcance e entendimento. Sendo assim, alguns afirmaram que se trata de uma nova função empresarial, uma excelente estratégia de *marketing* ou mesmo um novo nicho de negócios a ser explorado pelas organizações. Em outras entrevistas, houve a predominância da contrapartida social e ambiental que caberia unicamente às empresas estatais ou grandes corporações.

“É um requisito para se posicionar no mercado. Primeiro é uma questão de posicionamento de mercado e, segundo, as pessoas, os consumidores estão tendo essa preocupação também ao estar consumindo um produto ou contratando um serviço”. (Entrevistado # 05).

“As empresas não podem deixar simplesmente que a parte governamental resolva todos os problemas sociais, porque, afinal, as empresas têm uma responsabilidade social com o país”. (Entrevistado # 04).

Os entrevistados concordaram que é crescente o número de empresas, no cenário internacional, que adotam ações voltadas para a responsabilidade social e ambiental. Em coerência, todos também afirmaram que a Eletrobrás deve seguir essa tendência mundial, principalmente pelo fato de suas atividades gerarem relevante impacto no meio-ambiente e por ser uma empresa estatal, portanto, com forte viés para apoiar as políticas do Governo Federal quanto à redução das desigualdades sociais e preservação desse meio-ambiente.

No âmbito interno, a maioria considera que a divulgação dos projetos e iniciativas pertinentes à responsabilidade social e ambiental e os canais de comunicação adotados pela empresa são adequados; porém, demonstram interesse em receber informações mais detalhadas sobre os mesmos.

Complementam que, nesse âmbito, o melhor canal de comunicação com o corpo funcional se dá por meio da *Intranet*, considerado um instrumento de democratização da informação, com atualizações constantes e de fácil acesso. Além disso, os entrevistados também valorizam o alcance da “Revista Eletrobrás” (periodicidade trimestral) e do correio eletrônico diário “Notícias Eletrobrás”.

“A divulgação pela televisão serve para o “povão” saber o que é a Eletrobrás, o que a Eletrobrás faz e a importância dela para o país”. (Entrevistado # 04).

Por outro lado, no âmbito externo, a maioria alerta que há dificuldade em perceber uma maior e melhor divulgação dos projetos e iniciativas da Eletrobrás no tocante à responsabilidade social e ambiental para o público em geral. Acreditam que tal divulgação deveria estar atrelada à imagem institucional da Eletrobrás como forma da sociedade conhecer e valorizar o papel da empresa na melhoria da qualidade de vida e identificar sua presença no cotidiano.

“É o aspecto da geração e transmissão de energia hidroelétrica. (...) Realmente, eu acredito que a Eletrobrás colaborou com o desenvolvimento industrial do Brasil”. (Entrevistado # 07).

Para os entrevistados, as atividades da Eletrobrás na geração e transmissão de energia elétrica representam um aspecto estratégico e fundamental de infra-estrutura para a nação, sendo esta a maior contribuição da empresa para o desenvolvimento da sociedade.

Por causa das suas intervenções no meio-ambiente para a geração de energia (hidrelétricas, termelétricas, energia nuclear, etc.), a preservação ambiental é considerada condição essencial para o seu sucesso empresarial.

As opiniões dos entrevistados divergiram quanto à essência dos programas desenvolvidos pela Eletrobrás: Procel, Reluz, Luz para Todos, Natal de Luz, Jovem Aprendiz e Programa de Estágio, para citar alguns exemplos.

Praticamente metade dos entrevistados acredita que se trata de ações essencialmente voltadas para o desenvolvimento social, tendo em vista o marcante impacto positivo e os benefícios gerados para a sociedade. Porém, a outra metade dos entrevistados somente seleciona os Programas Luz para Todos e Jovem Aprendiz como sendo iniciativas essencialmente voltadas para o desenvolvimento social, e cujos demais programas teriam objetivos predominantemente empresariais e voltados para os negócios da Eletrobrás.

“Acredito que são ações voltadas para o desenvolvimento social (...) Todos os programas citados são programas de desenvolvimento social”. (Entrevistado # 10).

“Esses projetos têm ações voltadas para o desenvolvimento social. Não que sejam programas de responsabilidade. (...) Eles têm uma ação social, mas não é o foco principal”. (Entrevistado # 06).

“A minha opinião é que (esses programas) também são de responsabilidade social e ambiental. (...) O principal não é a comunidade carente estar recebendo recursos, mas o aspecto político envolvido (...) Falta um pouco mais de marketing e de divulgação, mas, principalmente, um engajamento mais sério”. (Entrevistado # 05).

Além disso, foi possível identificar nos entrevistados uma boa receptividade e grande interesse em conhecer mais e melhor a respeito das iniciativas pertinentes à responsabilidade social e ambiental da própria Eletrobrás e das empresas do Grupo Eletrobrás, assim como as práticas adotadas pelo mercado.

“A Eletrobrás, como ela abrange todo o Brasil e trabalha com a natureza, a responsabilidade dela é preparar as empresas do Grupo para que aproveitem da melhor maneira possível a natureza, que é de onde a gente tira as fontes de recurso para o nosso trabalho”. (Entrevistado # 08).

5.2.3.

A Inter-Relação entre Identidade Organizacional e a Responsabilidade Social e Ambiental na Eletrobrás

Para os entrevistados não há um consenso predominante a respeito da inter-relação entre a identidade organizacional e a responsabilidade social e ambiental presentes nas posturas e práticas empresarias da Eletrobrás.

Assim, para alguns entrevistados, essa inter-relação está claramente definida e presente principalmente nos programas da Eletrobrás voltados para o

desenvolvimento social e ambiental, uma postura em consonância com a macro-orientação do Governo Federal. Além disso, a Eletrobrás buscaria o reconhecimento como empresa social e ambientalmente responsável como parte de sua nova identidade organizacional:

“Sim, (essa inter-relação) existe porque está dentro do que está se querendo estabelecer como a identidade da empresa: a empresa socialmente responsável”. (Entrevistado # 03).

“Na realidade, a responsabilidade social forma a base de uma empresa, junto com a sua rentabilidade. A Eletrobrás, para se tornar uma empresa de identidade forte, precisa ter isso na base, bem formada”. (Entrevistado # 06).

Para outros entrevistados, essa inter-relação não ocorre na Eletrobrás, seja pela falta de envolvimento das pessoas na essência da responsabilidade social e ambiental, seja pelo próprio questionamento quanto ao verdadeiro envolvimento da empresa nas questões pertinentes à sustentabilidade:

“Para fora (da empresa) eu acho que existe. A gente vai ler no site da Eletrobrás que tem uma interligação, mas aqui dentro (da empresa) isso é pouco difundido entre os empregados. (...) Não há uma interação”. (Entrevistado # 06).

“Há o lado positivo de tudo isso (a responsabilidade social e ambiental), só que, no momento, o lado positivo é só para enaltecer mais um lado político, do que propriamente esse lado social”. (Entrevistado # 01).

Finalmente, para outro grupo de entrevistados, essa inter-relação existe na teoria administrativa e está presente na elaboração do planejamento estratégico, porém, têm dificuldades em evidenciá-la empiricamente com base no cotidiano e paradigmas da Eletrobrás:

“Na teoria (administrativa) eu imagino que tenha alguma coisa, mas eu não consigo lembrar, neste momento, de nenhuma ação prática (no âmbito da Eletrobrás) que eu possa fazer essa co-relação”. (Entrevistado # 08).

“Está bem claro no Planejamento Estratégico da empresa”. (Entrevistado # 10).

Por outro lado, a maioria dos entrevistados concorda que a responsabilidade social e ambiental é um fator decisivo a ser considerado na formação da nova identidade organizacional por meio do planejamento estratégico da Eletrobrás. O fortalecimento da imagem empresarial e do próprio

país, a adoção de práticas que beneficiam toda a sociedade e a tendência mundial são apontadas como justificativas por esse grupo:

“É decisivo, uma vez que é uma tendência mundial (...) Todo mundo gosta de consumir um produto de uma empresa que é socialmente responsável, uma vez que demove esse sentimento de que: ‘Ah! Eu estou contribuindo um pouquinho para isso também’”. (Entrevistado # 05).

Aqueles contrários a essa percepção acreditam que a meta principal da Eletrobrás é o desenvolvimento do setor elétrico e apontam que a responsabilidade social e ambiental faz parte do seu escopo de negócios, mas não representa um fator decisivo na formação da sua identidade empresarial.

O papel da Coordenadoria para Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social, posteriormente transformada em Departamento de Responsabilidade Social – DAS é considerado como de grande importância pela maioria dos entrevistados, porém com certas ressalvas, incluindo-se a necessidade de maior e melhor divulgação interna das suas propostas.

“A criação do Departamento de Responsabilidade Social é evidência do fortalecimento da identidade (da Eletrobrás)”. (Entrevistado # 02).

O maior desafio desse Departamento é, na opinião dos entrevistados, promover um engajamento (atualmente inexistente) dos empregados em prol da adoção de uma postura social e ambientalmente responsável que reflita nas ações do seu cotidiano.

“Isso não ‘entrou’ na pele das pessoas. (...) Porque é a empresa que está fazendo, mas são pessoas que estão envolvidas naquilo, são seres humanos. Então essas pessoas devem estar envolvidas”. (Entrevistado # 04).

De um modo geral, a elevação de *status* da Coordenadoria para um Departamento de Responsabilidade Social evidenciaria tanto o fortalecimento do papel de responsabilidade social e ambiental corporativa, quanto o fortalecimento da própria identidade organizacional da Eletrobrás.

Nesse âmbito, a maioria dos empregados entrevistados concorda com a inclusão da responsabilidade socioambiental na missão, visão e valores definidos quando da elaboração do Planejamento Estratégico da Eletrobrás, embora amparadas em justificativas que passam pelo caráter social da empresa, a

tendência mundial de adoção do conceito, uma boa estratégia de marketing, um modismo, uma moderna ferramenta gerencial e parte do *portfolio* de negócios.

“Mas eu acho que existe uma certa corrida em relação às outras empresas. (...) Se tornou uma corrida de quem vai aparecer mais, de quem vai fazer mais. Qual a empresa? (...) E não colocar essas coisas mais à miúde dentro da própria empresa”. (Entrevistado # 01).

“Na minha opinião (a responsabilidade social e ambiental) é decisiva. É decisiva, sim, na nova identidade da Eletrobrás, exatamente para que ela fortaleça a sua imagem no país todo”. (Entrevistado # 02).

“O fator de responsabilidade social e ambiental, no meu ver, é decisivo na identidade de qualquer empresa no mundo atual, (...) principalmente num país como o Brasil”. (Entrevistado # 03).

Finalmente, considera-se o alerta de alguns entrevistados quanto à necessidade de maior engajamento do corpo funcional para uma verdadeira conscientização a respeito da responsabilidade social e ambiental. Os próprios entrevistados sugerem que sejam oferecidos programas de voluntariado, visando à efetiva participação das pessoas, não somente como meros espectadores da responsabilidade social e ambiental, mas envolvidas no processo.

“É por isso que eu sinto que existe muito a se fazer ainda, no sentido de conscientizar os empregados e comprometer os empregados com essa responsabilidade social e ambiental. (...) A partir do momento em que você conseguir comprometer as pessoas com isso, vai conseguir assumir o papel estratégico que a empresa definiu”. (Entrevistado # 02).

Porém também alertam que os empregados deveriam tomar a iniciativa de conhecer, divulgar e participar espontaneamente dessas ações, mas reconhecem que será necessária uma convocação ou uma mobilização formal da empresa para estimular essa mudança de postura.

“Acredito que a gente tem uma empresa que é socialmente responsável, mas que não evidencia isso (...) Ela existe. Ela está aí. Ela só está adormecida”. (Entrevistado # 07).

Enfim, após a apresentação e comentários sobre os depoimentos obtidos nesta pesquisa, acredita-se que a realização de entrevistas com empregados da Eletrobrás pôde ampliar o entendimento e análise do pesquisador visando estabelecer uma inter-relação, no âmbito empírico, entre os conceitos de identidade organizacional e responsabilidade socioambiental corporativa.

5.3. Análise dos Resultados

A análise da realidade empírica da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás demonstrou que a empresa passa por uma fase de profundas mudanças, dentre as quais merecem especial destaque a (re)construção de sua identidade organizacional e a estruturação das suas práticas de responsabilidade social e ambiental, evidenciados com a elaboração do planejamento estratégico.

Desde a sua criação em 1962, e por quase quatro décadas, sua identidade como *holding* do setor elétrico nacional manteve-se estável e traduzia um papel de inegável importância estratégica para a nação brasileira, cujo maior símbolo está presente nas imagens das usinas hidrelétricas de Itaipu Binacional.

Porém, a partir da década de 1990, as perspectivas governamentais não mais indicavam a necessidade de um Estado onipresente e centralizador. O papel das empresas estatais passou a ser questionado e teve início um período de privatizações na tentativa de reduzir a presença governamental na economia, facilitar a modernização e o aporte de investimentos em empresas consideradas ineficientes e permitir ao Estado concentrar seu foco nas áreas sociais.

Dessa forma, seguindo a orientação governamental, cujo maior símbolo foi a privatização da Companhia Vale do Rio Doce, inclui-se oficialmente a Eletrobrás no Programa de Desestatização. Tal decisão representou relevante turbulência para uma empresa do seu porte e importância e desgastou a sua identidade tão fortemente consolidada em nome da incerteza numa privatização.

Somente a partir da década de 2000, com a mudança de orientação governamental por meio da eleição de um partido de esquerda para o poder central, as decisões sobre as privatizações foram revistas e as empresas estatais retomaram o seu *status* e importância estratégica.

Porém, para a Eletrobrás, a retomada do rumo empresarial ainda não ocorreu. Percebe-se que a empresa continua abalada pela ameaça da privatização e ainda não conseguiu definir-se empresarialmente para atuar num cenário mais competitivo e ágil em comparação com o período pré-privatizações.

Uma justificativa para essa indecisão está na forte presença da sua identidade organizacional de *holding* do setor elétrico que a acompanhou durante décadas e foi considerada, por si só, uma fórmula de sucesso. Atualmente, ser um gigante do setor elétrico tem trazido mais responsabilidades e cobranças por resultados do que propriamente facilitado o seu desempenho empresarial.

Em comparação, empresas como Correios e Petrobras que também estavam vivendo uma possível ameaça de privatização, conseguiram rapidamente se modernizar e tornar ágeis estruturas tão grandes e complexas quanto aquela da Eletrobrás. Trata-se de uma questão de sobrevivência, pois o Estado agora demanda eficácia e eficiência das suas empresas, exigindo resultados e indicadores de desempenho favoráveis, tal qual ocorre nas empresas de capital privado.

Somente no ano de 2005, a Eletrobrás consegue reunir esforços que resultam em dois importantes processos voltados para uma nova compreensão a respeito de si mesma, com a realização da Primeira Pesquisa de Clima Organizacional e do ciclo de Planejamento Estratégico. Tais iniciativas geraram bancos de dados e percepções que foram fundamentais na redefinição da sua identidade corporativa, principalmente com a aprovação da missão, visão e conjunto de valores.

Apesar dessas importantes conquistas, que sinalizam uma tentativa de resgate da identidade e direcionamento empresarial, o corpo funcional ainda não está suficientemente convencido da efetividade nos resultados dessas ações. O clima entre os empregados com mais tempo de casa; ou seja, daqueles empregados “antigos” ainda reflete uma desconfiança iniciada no período de preparação para a privatização.

Além disso, após de três concursos públicos realizados entre 2002 e 2005, a motivação parece ter sido afetada. Com base no universo de 10 empregados entrevistados, percebe-se que quantidade significativa dos empregados “antigos” não hesita em afirmar que espera ansiosamente por um Programa de Desligamento Incentivado, enquanto um número representativo dos empregados “novos” continua prestando concursos públicos considerados mais atraentes em termos financeiros e como opção de carreira, tais como: Petrobras e BNDES.

Paralelamente a esses acontecimentos, e seguindo uma tendência mundial, a Eletrobrás também fortaleceu a sua política de responsabilidade social e ambiental com a criação do Departamento de Responsabilidade Social – DAS, por meio da Resolução 020/2006 (ELETROBRÁS).

Durante o período de privatização, a intenção do Estado era concentrar seus esforços no atendimento e melhoramento das condições sociais da população brasileira. Tal característica foi mantida no discurso oficial do partido esquerdista que atualmente ocupa o poder central brasileiro.

Sendo assim, a responsabilidade socioambiental se tornou um compromisso a ser assumido por todas as empresas atuando no território

nacional, com especial destaque para as empresas estatais que, por estarem em consonância com o poder público, devem servir de exemplo para todo o mercado, por meio de suas atitudes e iniciativas no campo social e ambiental.

Portanto, a atitude da Eletrobrás em profissionalizar sua responsabilidade socioambiental é altamente referendada, tanto pela sua proximidade com as expectativas do poder público, quanto pelas demandas da sociedade na melhoria da sua qualidade de vida e preservação do meio ambiente natural.

Para se ter uma noção do impacto gerado na Eletrobrás por esse novo paradigma baseado na responsabilidade social e ambiental, basta confirmar que o mesmo está claramente presente na sua missão, visão e valores definidos por meio do processo de Planejamento Estratégico.

Sendo assim, pode-se afirmar que a responsabilidade social e ambiental, no âmbito da Eletrobrás, não se trata de uma política acessória e centrada apenas na forma. Ela representa uma política central na sua identidade e estratégia, estando calcada no conteúdo das suas ações e políticas afirmativas perante dois importantes atores no seu cenário de negócios: a sociedades e o meio-ambiente.

Há que se registrar que a Eletrobrás possui um histórico de iniciativas voltadas para o desenvolvimento socioambiental, com especial destaque para o Programa Luz para Todos (antigo Programa Luz no Campo), Programa Jovem Aprendiz (antigo Programa Pró-Menor) e a Política Ambiental do Grupo Eletrobrás, dentre outros. Porém, com o Departamento de Responsabilidade Social – DAS, essas iniciativas não mais serão gerenciadas de forma isolada, mas como parte de um contexto mais amplo, baseado em uma política norteadora e no estabelecimento de uma gestão que deverá propiciar a integração de todos os seus esforços em prol da sociedade e do meio-ambiente.

Analisando os dados empíricos obtidos por meio desta pesquisa, pode-se perceber que a identidade organizacional da Eletrobrás manteve-se praticamente inalterada durante um longo período de tempo (por quatro décadas). Conforme Albert & Whetten (SKALEN, 2004; WHETTEN & MACKEY, 2002) propõem, a identidade da Eletrobrás como *holding* do setor elétrico responde “ao que existe de mais central, durável e distinto sobre uma organização”, sendo uma auto-definição aceita por todos os atores presentes nos seus cenários de negócios.

Essa auto-imagem fortemente arraigada, aliada às suas características e cultura inerentes de empresa estatal, tornaram essa identidade de *holding* do setor elétrico mais do que um perfil empresarial. Trata-se de um escudo de proteção que manteve a empresa unida e funcionando por décadas; ou seja, uma fórmula certa de sucesso.

Dessa forma, as turbulências geradas na década de 1990, o mercado cada vez mais competitivo e a inclusão no programa de privatização representaram mais que ameaças ambientais. Para a Eletrobrás, significaram a dolorosa perda da sua identidade como protagonista e a indecisão quanto aos rumos a serem tomados num novo cenário onde teria que assumir um papel de co-protagonista no setor energético.

O processo de transformação da sua forte e única identidade organizacional em uma nova identidade baseada na diversidade e em múltiplos papéis (conforme evidenciado no ciclo de Planejamento Estratégico) pode refletir a discussão acadêmica quanto ao conceito mais apropriado de identidade organizacional.

Sob uma perspectiva tradicional, a identidade da Eletrobrás estava em consonância com a unicidade conceitual elaborada por Albert & Whetten (SKALEN, 2004; WHETTEN & MACKEY, 2002), o que talvez possa ser explicado pela gradual evolução dos mercados num período anterior aos anos 1990.

Porém, o cenário atual está baseado em incertezas, competição, globalização (entendida, neste contexto, como a quebra das fronteiras nacionais) e na constante e rápida transformação das condições ambientais. Neste caso, torna-se muito difícil para qualquer organização estabelecer uma unicidade identitária que consiga manter-se viável durante um longo período de tempo (THEMÉ, 1999).

Sendo assim, este pesquisador concorda com as propostas acadêmicas mais recentes a respeito da pluralidade de identidades a ser assumida e gerenciada pelas organizações. Se por um lado, uma organização pode apresentar múltiplas identidades ao mesmo tempo, também há que se considerar que estas identidades precisam ser constantemente revistas e atualizadas (MACHADO, 2003; MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001; SKALEN, 2004).

Portanto, sugere-se não apenas à Eletrobrás, mas a qualquer organização, que não há que se pensar no estabelecimento estático de uma identidade organizacional, mas na gestão de um processo que leve à contínua construção e evolução identitária (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001; SKALEN, 2004).

As dificuldades encontradas pela Eletrobrás nesse processo de reconstrução da sua identidade organizacional, ou seja, divergências, conflitos intra-organizacionais e o acúmulo de diferentes interpretações envolvendo os seus atores sociais, confirmam empiricamente as suposições de Machado (2003) e Skalen (2004).

Outro aspecto importante na análise da identidade organizacional da Eletrobrás refere-se ao complexo estabelecimento de suas relações internas e externas. A Eletrobrás apresenta, simultaneamente, múltiplos papéis:

- a) Empresa de importância estratégica para o Ministério de Minas e Energia – MME;
- b) Controladora das demais empresas do Grupo Eletrobrás (CGTEE, Chesf, Eletronorte, Eletronuclear, Eletrosul, Furnas e Lightpar);
- c) Gestora das empresas federalizadas (Boa Vista Energia, Ceal, Ceam, Ceron, Cepisa, Eletroacre e Manaus Energia);
- d) Detentora de metade do capital de Itaipu Binacional;
- e) Principal mantenedora do Cepel – Centro de Pesquisas de Energia Elétrica, no Rio de Janeiro;
- f) Empresa *holding* do setor elétrico nacional e destaque no mercado brasileiro e internacional (com ações negociadas nas bolsas de valores de Buenos Aires, Madri e Nova Iorque).

Não se acredita possível estabelecer uma única e definitiva resposta para a questão pertinente à definição da sua identidade organizacional, de modo a colimar tantos e diversos papéis a serem desempenhados de forma integrada.

Neste ponto torna-se relevante resgatar a dupla interpretação presente no entendimento de Whetten & Mackey (2002) a respeito das perspectivas de identidade *nas* organizações e identidade *das* organizações.

Caso o processo de reconstrução identitária da Eletrobrás seja analisado sob a perspectiva de identidade *nas* organizações (WHETTEN & MACKEY, 2002), isso significa que cada ator social mantém intacta a sua unidade identitária e juntos formam um conjunto coeso. Dessa forma, a empresa estará atuando como uma agregação social, ou seja, uma coletividade formada pela soma de indivíduos, grupos ou organizações.

Porém, caso esse processo de reconstrução identitária da Eletrobrás seja analisado sob a perspectiva de identidade *das* organizações (WHETTEN & MACKEY, 2002), isso significa que cada ator social flexibiliza as suas fronteiras de modo a aceitar e incluir a presença dos outros atores sociais, formando não um conjunto, mas uma nova entidade organizacional. Sendo assim, a empresa estaria representada como um ator social resultante, por sua vez, de diversas interações sociais, ou seja, seria o fomentador de uma coletividade de atores sociais que atuariam em tal consonância como se fosse um único indivíduo em si.

Independente da perspectiva identitária mais próxima à realidade da Eletrobrás, o desafio está em como reconstruir a sua identidade organizacional de modo a aceitar todos esses atores sociais tão heterogêneos, numa proposta que consiga tanto estabelecer uma real parceria, quanto trazer equilíbrio para toda essa rede de relacionamentos.

Na tentativa de gerar conhecimento que possa facilitar o entendimento sobre essa questão, esta pesquisa ampara-se no modelo conceitual proposto por Machado (2003). Tal modelo apresenta as interações existentes na construção identitária organizacional, a partir de quatro principais níveis de estudo:

- 1) a identidade pessoal (indivíduo);
- 2) a identidade social (grupo);
- 3) a identidade no trabalho; e
- 4) a identidade organizacional.

As evidências empíricas obtidas por meio desta pesquisa apontam para uma contradição entre a formação identitária dos empregados da Eletrobrás.

Se, por um lado, os dados disponíveis na Pesquisa de Clima Organizacional (ELETROBRÁS, 2005) indicam que há uma grande identificação com a empresa, o mesmo não pode ser totalmente confirmado com base nos dados obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas.

No caso dos empregados “antigos”, os respectivos discursos estão concentrados nas expectativas em torno de um possível programa de desligamento incentivado. Em princípio, esses dados indicariam que esses empregados não mais se identificam ou não querem ficar na Eletrobrás.

Porém, levando-se em consideração o contexto atual da empresa e os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional (ELETROBRÁS, 2005), o que esses empregados “antigos” podem estar tentando dizer é que aquela Eletrobrás pela qual eles nutriam especial identificação não existe mais e o processo de reconstrução identitária lhes causa um grande estranhamento.

Assim, acredita-se que, sob a perspectiva dos empregados “antigos”, houve uma quebra na relação entre a empresa e seus empregados, uma vez que o discurso oficial indica que a Eletrobrás precisa redefinir sua identidade e suas fronteiras como organização. A reação desses empregados “antigos” é indicativo que a sua identificação no trabalho (MACHADO, 2003) estava baseada em laços tão fortes e afetivos que não resta alternativa senão o desligamento da empresa.

Por outro lado, os empregados “novos”, admitidos justamente nesse período de avaliação de alternativas quanto à formação identitária da Eletrobrás, não conseguem estabelecer laços que permitam a sua identificação no trabalho (ELETROBRÁS, 2005) e continuam buscando oportunidades no mercado de trabalho, principalmente por meio de outros concursos públicos.

Novamente considerando-se o contexto atual da empresa e os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional (ELETROBRÁS, 2005), pode-se acreditar que esses empregados “novos” não conseguem estabelecer uma identificação com a empresa pelo simples fato de que a identidade organizacional da Eletrobrás ainda não está suficientemente clara ou definida, de modo a permitir o início do processo de construção identitária proposto por Machado (2003).

Portanto, baseado nos depoimentos obtidos por meio das entrevistas com empregados, pode-se afirmar que o processo de construção identitária organizacional da Eletrobrás terá como obstáculo um corpo funcional cujo discurso está concentrado no atendimento às demandas do seu próprio *self* (MACHADO, 2003; MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001).

É oportuno registrar que no roteiro das entrevistas, disponível no Capítulo de Metodologia, incluiu-se intencionalmente na questão # 05 a palavra “desapego” para ilustrar a relação atual entre a empresa e seus empregados. O objetivo foi estimular o surgimento de discursos mais ricos em informação para esta pesquisa, o que de fato foi comprovado no momento das entrevistas.

Sendo assim, apesar da tendência a um movimento de desligamento da empresa, seja pelas expectativas em torno de um possível programa de desligamento evidenciado nos discursos dos empregados “antigos” ou pelas expectativas em tornos de outras oportunidades no mercado de trabalho evidenciado nos discursos dos empregados “novos”, acredita-se que o termo “desapego” pode não significar exatamente o sentimento predominante no corpo funcional da Eletrobrás.

Porém, essa realidade forma um cenário intra-organizacional no qual os indivíduos estão tão concentrados nos aspectos relacionados a sua identidade pessoal, que se torna um obstáculo para qualquer iniciativa, seja por parte da área de Recursos Humanos, seja da área de Responsabilidade Social, que vise fomentar a construção e o fortalecimento de uma identidade no trabalho. Afinal, como estabelecer uma política agregadora e de valorização das pessoas, quando o objetivo de um percentual significativo do seu corpo funcional passa, justamente, por planejar o seu desligamento da empresa onde trabalham?

Concorda-se que, quanto mais um empregado se identifica com a organização na qual trabalha, maiores serão as suas chances de incorporá-la na sua auto-imagem (*self-image*) e, portanto, na sua identidade pessoal (VAN DICK *et al.*, 2004). Isso ocorre, pois as empresas oferecem aos indivíduos uma oportunidade de construir e solucionar as suas identidades sociais e, posteriormente, as suas identidades no trabalho (MACHADO, 2003).

Então, para a Eletrobrás torna-se imprescindível entender e atender às principais expectativas do seu corpo funcional, visando a transformar um cenário de ameaças e insatisfação numa oportunidade de criar diferenciais que serão facilitadores no processo de manutenção das pessoas na organização e a conseqüente redução nos índices de *turnover*, principalmente dos empregados “novos” (VAN DICK *et al.*, 2004).

Dessa forma, a empresa estaria criando condições para que as pessoas possam questionar as suas próprias fronteiras identitárias, construir uma identidade social e no trabalho e garantir a transmissão do conhecimento e da experiência dos empregados “antigos” para os empregados “novos”, facilitando a oxigenação do quadro de pessoal (MACHADO, 2003; VAN DICK *et al.*, 2004).

Mais uma vez, os depoimentos dos entrevistados apontam para outra conseqüência dessa bipolarização, com o estabelecimento de dois grupos sociais predominantes na Eletrobrás formados pelos empregados “antigos” e empregados “novos”. Tal fato confirma os entendimentos de que a formação da identidade pessoal e identidade social apresentam mais interseções do que se poderia inicialmente imaginar (MACHADO, 2003; MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001; WHETTEN & MACKEY, 2002; VAN DICK *et al.*, 2004).

Considerando que tal construção da identidade social é um ato consciente dos indivíduos (MACHADO, 2003), a Eletrobrás pode influenciar e estimular, principalmente por meio de sua política de Recursos Humanos, o restabelecimento de uma parceria entre empregados e a empresa objetivando a comunhão no atendimento das suas necessidades e desejos mútuos, algo que não se percebe empiricamente.

Porém, o que foi possível perceber é que existem dois grupos de empregados – os “antigos” e os “novos” – que concorrem entre si, ao invés de parcialmente se despersonificarem em prol dos objetivos maiores propostos pela empresa (HASLAM, POWELL e TURNER, 2000), assumindo uma identidade no trabalho e possibilitando a construção de uma identidade organizacional para a Eletrobrás (MACHADO, 2003). Novamente, cabe à Eletrobrás identificar os pontos de conflitos existentes e adotar táticas que estimulem a aproximação das

diferenças entre as pessoas e possibilitem a sua cooperação em prol dos objetivos da empresa (HASLAM, POWELL e TURNER, 2000).

Nesse âmbito, a área de Recursos Humanos deve assumir um importante papel de facilitador da construção das identidades no trabalho e organizacional como um processo de socialização secundária para os indivíduos e grupos de indivíduos (MACHADO, 2003). Sendo assim, o estabelecimento de normas e procedimentos transparentes é condição básica para que os empregados possam saber como se comportar e o que esperar da empresa, além do estabelecimento das relações de poder e hierarquia.

Neste caso, a Eletrobrás já disponibiliza por meio de sua Intranet, todas as normas e grande parte dos procedimentos adotados pela empresa. Trata-se de um importante facilitador na construção da identidade no trabalho por parte dos seus empregados, ainda que seja possível notar muita resistência quanto à leitura e conhecimento das principais regras, direitos e deveres do seu corpo funcional.

Também se torna imprescindível propiciar condições para que surja uma relação de parceria com os seus empregados, conquistando confiança mútua, de modo a reduzir a necessidade de intervenção gerencial, flexibilização das relações de poder e hierarquia e desburocratização dos meios de comunicação interna (HASLAM, POWELL e TURNER, 2000). Essas são reivindicações quase unânimes em todas as estatais e não poderia ser diferente no caso da Eletrobrás, mas se trata da oportunidade de motivar e coletivizar o seu corpo funcional e possibilitar um sentimento de identidade no trabalho (MACHADO, 2003).

Finalmente, a formação da identidade organizacional representa, por si só, um processo social (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA; 2001 WHETTEN & MACKEY, 2002; SKALEN, 2004) baseado na interação entre as identidades pessoal, social e no trabalho dos seus empregados (MACHADO, 2003) e ajustado por crenças comuns (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA; 2001 WHETTEN & MACKEY, 2002), comunicação e cultura organizacionais (MACHADO, 2003).

Para a Eletrobrás, a reconstrução da sua identidade organizacional depende dos resultados do seu ciclo de Planejamento Estratégico. Durante as primeiras etapas deste fórum foram definidos a sua nova missão, visão e valores, elementos considerados fundamentais nesse processo de resgate identitário.

Concorda-se que os resultados e produtos obtidos por meio do Planejamento Estratégico serão muito importantes nesse processo de construção da sua nova identidade organizacional, porém, significa apenas parte dos esforços a serem adotados pela Eletrobrás nesse sentido.

Considerando que a identidade organizacional é um processo social e o fechamento de um ciclo que envolve a formação da identidade pessoal, social e no trabalho (MACHADO, 2003), paralelamente ao Planejamento Estratégico, a Eletrobrás deveria adotar medidas, no âmbito dos Recursos Humanos, para conquistar, motivar e manter o seu corpo funcional como seu mais importante aliado, resgatando uma sintonia entre empregados e empresa e ressurgindo uma relação de parceria.

Neste âmbito, a pesquisa de Van Dick *et al* (2004) destaca alguns indicadores de desempenho pertinentes à área de Recursos Humanos que podem servir de termômetro da qualidade da relação existente entre a identidade pessoal dos empregados e a sua respectiva identidade organizacional, tais como: aceitação de normas e valores, satisfação no trabalho e o índice de *turnover*.

As evidências disponíveis na Pesquisa de Clima Organizacional (ELETROBRÁS, 2005) apontam que a grande maioria dos empregados considera a Eletrobrás um bom lugar para se trabalhar (índice de favorabilidade de 78,6%), sentem orgulho em trabalhar nela (índice de favorabilidade de 74,4%) e afirmam que a empresa é muito importante para si e sua família (índice de favorabilidade de 85,2%). O único índice que aponta mais atenção refere-se justamente ao comprometimento com a missão e os objetivos da empresa (índice de favorabilidade de 53,1%); ou seja, há uma grande possibilidade da Eletrobrás se reaproximar dessas pessoas, conquistando-as novamente e facilitando a reconstrução da sua identidade organizacional.

Nessa mesma Pesquisa de Clima Organizacional (ELETROBRÁS, 2005), a responsabilidade social e ambiental também merece especial destaque. A maioria dos empregados reconhece que a Eletrobrás apóia atividades sociais, educacionais, culturais e esportivas da comunidade (índice de favorabilidade de 72,7%), porém têm dificuldades para concordar que a empresa se preocupa com a preservação do meio-ambiente (índice de favorabilidade de 45,6%), o que pode ser explicado pelo impacto das suas atividades no meio-ambiente, principalmente pelas suas hidrelétricas.

Por outro lado, os empregados negam que a empresa trate com respeito e consideração os seus aposentados (índice de favorabilidade de 21,6%) ou incentive-os a participar de programas de voluntariado (índice de favorabilidade de 23,5%). Pode-se entender estes resultados como um alerta de que os empregados percebem iniciativas exógenas de responsabilidade social e ambiental, mas que também esperam que a empresa tenha iniciativas endógenas de responsabilidade social.

A revisão da literatura realizada nesta pesquisa comprovou que a inter-relação existente entre a responsabilidade socioambiental e a identidade organizacional tem sido objeto recente de pesquisa acadêmica (nos anos 2000).

A reduzida quantidade de pesquisas anteriores, em sua maioria pesquisas estrangeiras, a respeito dessa inter-relação se justifica pelo fato de o fenômeno da responsabilidade social e ambiental somente ter se consolidado durante a década de 1990.

Porém, as evidências indicam que a Eletrobrás sempre teve preocupação com a melhoria da qualidade de vida da sociedade e com a preservação do meio-ambiente natural, justamente em decorrência das suas atividades inerentes à geração e transmissão de energia elétrica.

Desse modo surgiram, ao longo dos anos, programas voltados para a qualidade de vida da população (Luz para Todos (antigo Luz no Campo), Prodesca e Fórum Pesqueiro, Programa Jovem Aprendiz (antigo Programa Pró-Menor), Programa de Estágio, Natal de Luz), voltados para o meio ambiente (Política Ambiental do Grupo Eletrobrás) e até mesmo voltados para a conservação de energia elétrica (Procel, Reluz) e pesquisa de fontes alternativas de energia (Proinfa).

Para os empregados entrevistados, ainda não está suficientemente claro se tais programas têm se mantido por uma questão política (papel assistencialista do Estado), mercadológica (melhora da imagem da empresa no mercado) ou se realmente significam uma verdadeira contra-partida social e respeito ao meio-ambiente natural.

Tal discussão está presente nas abordagens de Roberts (2003) e Oketch (2004). Para o primeiro, a responsabilidade social e ambiental pode ser artificial e intencionalmente camuflada na identidade organizacional, representando uma mudança de aparência e não de conduta ou conteúdo (ROBERTS, 2003). Por outro lado, existem opiniões favoráveis a iniciativas de responsabilidade social e ambiental que intencionalmente visam aproximar as empresas dos seus públicos-alvos, moldar uma melhor imagem institucional percebida pelo mercado e influenciar nas decisões de compra dos clientes (OKETCH, 2004).

Atualmente, a Eletrobrás tenta reconstruir a sua identidade organizacional, principalmente por meio do Planejamento Estratégico. A responsabilidade social e ambiental recebeu amplo destaque e valorização, sendo o único elemento que mereceu ser incluído simultaneamente na sua missão, visão e conjunto de valores. Portanto, confirma-se que se trata de um elemento central na sua auto-imagem e na formação da sua identidade organizacional.

Para a Eletrobrás, o impacto de suas atividades na vida de pessoas e meio-ambiente não se justifica apenas pelo desenvolvimento sócio-econômico e garantia de melhor infra-estrutura para a sociedade. Este impacto merece ser considerado como um elemento à parte e, por isso, recebe tratamento diferenciado por meio de iniciativas de responsabilidade social e ambiental, corroborando os estudos de Ashley (2005), Cherques (2003), Garcia (2004), Soares (2004), Tachizawa (2004) e Young (2004).

Considerando-se o perfil de uma empresa do porte da Eletrobrás, estatal e *holding* do setor elétrico, presente em todo o território nacional e responsável por grande parte da geração e transmissão de energia elétrica no Brasil, não deveriam pairar dúvidas de que a responsabilidade social e ambiental faz parte da essência da sua identidade organizacional (ROBERTS, 2003) e, portanto, deveriam ser elaboradas conjuntamente de modo a garantir a melhor sintonia possível entre ambos os elementos (CHERQUES, 2003).

Pode-se perceber que os discursos dos empregados entrevistados tendem a se aproximar dos conceitos propostos por Oketch (2004), afirmando que a responsabilidade social e ambiental é, na verdade, parte de uma estratégia mercadológica adotada pelas organizações de modo a obter um melhor posicionamento e imagem no mercado e apresentam dificuldades em estabelecer uma relação entre identidade organizacional e responsabilidade social.

Poucos entrevistados concordam com a visão de Roberts (2003) de que a responsabilidade social é uma oportunidade para a organização repensar sua identidade, atividades e estrutura amparada na ética e na essência de suas atitudes; ou seja, colocando o respeito ao ser humano e ao meio-ambiente acima dos interesses políticos, econômicos, empresariais ou mercadológicos.

Também é interessante notar que os entrevistados consideram que a Eletrobrás pouco divulga, tanto internamente, quanto externamente, as suas ações e iniciativas de responsabilidade social e ambiental, reforçando que deveria ser adotada uma postura mais utilitária que melhor aproveitasse essas ações em prol da imagem institucional da empresa no mercado (OKETCH, 2004).

O estabelecimento do Departamento de Responsabilidade Social – DAS é percebido pelos empregados entrevistados como uma excelente oportunidade de profissionalizar, gerenciar as iniciativas e, novamente, melhorar a divulgação pertinente à responsabilidade social e ambiental na Eletrobrás.

Por exemplo, pode-se citar a elaboração do Balanço Social da Eletrobrás. Conforme apresentado no Quadro 2 desta Dissertação, durante os anos de 1999 e 2003, os Balanços Sociais produzidos pela empresa representam um

documento meramente contábil e com informações estáticas, de pouca relevância para o grande público ou para os demais *stakeholders* interessados (que podem obter mais e melhores informações nos respectivos Balanços Patrimoniais).

Pois o Departamento de Responsabilidade Social conseguiu aprovar a contratação de uma consultoria especializada para elaborar um verdadeiro instrumento de comunicação (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2005), de acordo com sobre as iniciativas e programas de responsabilidade social e ambiental na Eletrobrás pertinentes ao ano de 2005. Trata-se do resgate e da valorização da vertente social presente na identidade organizacional da Eletrobrás.

Além disso, neste ano de 2006, a empresa finalmente se associou ao renomado Instituto Ethos de Empresas e de Responsabilidade Social, onde suas controladas Chesf e Furnas já eram associadas. Dessa forma, a Eletrobrás constrói credibilidade para suas iniciativas e um espaço dedicado à divulgação das suas ações corporativas de responsabilidade social e ambiental para todos os *stakeholders* do mercado em geral, conforme preconizam Ashley (2005), Garcia (2004), Puppim de Oliveira (2005) e Young (2004).

Na realidade brasileira, as iniciativas de responsabilidade socioambiental corporativa são essenciais para um país onde o Estado não consegue atender às demandas por melhorias na qualidade de vida da população e preservação do meio-ambiente (ASHLEY, 2005; GARCIA, 2005; SOARES, 2004; YOUNG, 2004).

Sendo assim, os programas sociais e ambientais implementados por empresas são uma importante fonte de recursos e investimentos que colaboram para a melhoria contínua desse cenário. Porém, essas ações não podem ser confundidas com mera filantropia ou apenas como uma oportunidade mercadológica (GARCIA, 2004).

Acredita-se que a responsabilidade socioambiental corporativa representa a aceitação da co-participação das organizações (SOARES, 2004) na implementação de propostas assertivas de melhoria dos indicadores sociais e ambientais (YOUNG, 2005). É importante registrar que o papel corporativo deve sempre complementar, mas nunca substituir o próprio Estado (ASHLEY, 2005; GARCIA, 2004; YOUNG, 2005).

Tal discussão leva a repensar a própria função da Eletrobrás. Seria ela melhor definida como uma empresa de energia elétrica ou uma empresa social? Por um lado, há a melhoria da qualidade de vida e infra-estrutura proporcionadas pela energia elétrica. Por outro lado, a empresa tem ações afirmativas por meio das suas iniciativas de responsabilidade social e ambiental, além da sua própria condição de estatal. Afinal, a sua condição de fomentadora do bem-estar social é

fundamental para o seu sucesso empresarial, reconhecimento e admiração por parte dos seus *stakeholders*.

Essa ambigüidade também está presente no portfólio de negócios da Eletrobrás conforme apresentado na Figura 6 desta Dissertação, ou seja, a Eletrobrás tem que equilibrar tanto as suas vertentes social e empresarial, quanto as orientações governamental e empresarial, encontrando na sua identidade organizacional o melhor elo de ligação.

Para atingir tais objetivos, a Eletrobrás precisa adotar uma política de Recursos Humanos que aproxime os interesses pessoais dos seus empregados (identidades pessoal e social) aos interesses da organização (identidade de trabalho) e possibilite o início de um processo evolutivo da sua identidade organizacional (MACHADO, 2003).

Por sua vez, as iniciativas de responsabilidade socioambiental corporativa também precisam conquistar e contar com a participação dos empregados, sendo, igualmente, fator motivacional e de retenção desses talentos na empresa (VAN DICK *et al.*, 2004).

No encerramento deste Capítulo, é possível afirmar que, com base nos dados empíricos obtidos nesta pesquisa, existem evidências suficientes que apontam para a confirmação de uma inter-relação entre a identidade organizacional e a responsabilidade socioambiental corporativa. Tal relação pode ser constatada no destaque concedido à responsabilidade social e ambiental na recente formulação da missão, visão e conjunto de valores da Eletrobrás, devido ao forte apelo social presente tanto na sua construção identitária organizacional, quanto nas suas ações empresariais.

Apesar dessa relação de influência mútua, há que se registrar que a construção identitária das organizações sempre ocorreu independentemente da presença específica da responsabilidade social e ambiental – um fenômeno relativamente recente na ciência da Administração. Portanto, acredita-se que a formação da identidade de uma organização possa ocorrer em paralelo às iniciativas pertinentes à responsabilidade social e ambiental, embora, atualmente seja difícil uma corporação atendida com as tendências administrativas contemporâneas não incluir a responsabilidade socioambiental como um dos mais relevantes fatores para sua identidade como organização.