



## A AGENDA 2030 E ODS NA GESTÃO EMPRESARIAL DA ELETROBRAS

Fábio Coelho Netto Santos e Silva, USP, [fcns@usp.br](mailto:fcns@usp.br)

### Resumo

Com a agenda da sustentabilidade sendo discutida há mais de 30 anos, as iniciativas das empresas em implementar diretrizes e práticas de sustentabilidade em seus negócios, vem sendo paulatinamente ampliada, visando a melhoria das suas capacidades, o atendimento as demandas da sociedade. Uma das maiores iniciativas em sustentabilidade corporativa do mundo, o Pacto Global, tem por missão engajar o setor empresarial na Agenda 2030 e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Uma das empresas que se destaca no cenário brasileiro sobre os ODS no contexto empresarial é a Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras. A Eletrobras é signatária do Pacto Global da ONU desde 2006 e, em 2017, assumiu o compromisso com a Agenda 2030. Assim, o trabalho objetiva verificar qual a contribuição da incorporação dos ODS à Eletrobras. Para tal, foi realizado um estudo de caso permitindo a verificação de informações reais em uma organização. O estudo de caso foi complementado por uma pesquisa bibliográfica, com priorização para publicações a partir de 2015. Os resultados do estudo permite concluir que a adoção de uma agenda de sustentabilidade é uma jornada organizacional, e que a incorporação dos ODS fornecem uma boa proposta de integração da sustentabilidade, à medida que propõem à organização um alinhamento dos ODS com metas internas já existentes nos negócios e um guia de atuação a ser seguido para que os ODS sejam internalizados na estratégia.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Gestão. Organizações, Eletrobras.

### 1. Introdução

Em um ambiente de negócios orientado por regulações e demandas da sociedade, as empresas têm se tornado cada vez mais interessadas na sustentabilidade, aplicada em um contexto organizacional, denominada sustentabilidade corporativa (BEZERRA et al., 2020; ENGERT et al., 2016; GONZALEZ-PEREZ et al., 2015; SOUZA et al., 2017). Dessa forma, o tema de sustentabilidade passam a ocupar o primeiro plano da agenda corporativa e dos stakeholders, alcançando parcelas maiores da sociedade, tornando-o essencial para as empresas (NICOLLETTI et al., 2020). Diante desse contexto, as organizações buscam estratégias de negócios que desenvolvam sua capacidade de sustentabilidade corporativa (BUI et al., 2020).

Com a agenda da sustentabilidade sendo discutida há mais de 30 anos, as iniciativas das empresas em implementar diretrizes e práticas de sustentabilidade em seus negócios, vem sendo paulatinamente ampliada, visando a melhoria das suas capacidades, o atendimento as demandas da sociedade, bem como, um importante fator de competitividade no mercado brasileiro e internacional (ABERJE, 2019; ARRUDA & QUELHAS, 2010; CEBDS, 2014).



Uma das maiores iniciativas em sustentabilidade corporativa do mundo, o Pacto Global, tem por missão engajar o setor empresarial em ações e políticas sustentáveis e socialmente responsáveis. A Rede Brasil do Pacto Global da ONU ganhou 250 novos signatários em meio à crise em 2020, superando o ano anterior. A rede brasileira, terceira maior no mundo, cresceu 25% no volume de signatários, chegando a 1300 organizações comprometidas com a Agenda 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que indicam os focos prioritários de atuação a serem considerados pelo setor empresarial (SOARES, 2020; UN GLOBAL COMPACT, 2020).

Ao incorporar os ODS às suas estratégias, as empresas têm um conjunto claro das diretrizes e práticas de sustentabilidade compartilhados no mundo (SACHS et al., 2020). Por meio dos ODS, as empresas podem melhorar o relacionamento com as sociedades, governos e políticas públicas, alinhando e potencializando suas capacidades organizacionais às exigências do mercado, elevando os padrões de atendimento à demanda dos stakeholders em relação a uma atuação sustentável no campo econômico, social e ambiental (PEDERSEN, 2018).

Uma das empresas que se destaca no cenário brasileiro sobre os ODS no contexto empresarial é a Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras. A Eletrobras é signatária do Pacto Global da ONU desde 2006 e, em 2017, assumiu o compromisso com a Agenda 2030, desenvolvendo uma série de ações na incorporação dos ODS a sua estratégia de negócios e práticas empresariais. Com base em sua cadeia de valor e avaliação do seu potencial impacto sobre os ODS, a Eletrobras realizou um reenquadramento estratégico com a priorização de 9 ODS. Cobrindo uma série de tópicos, os ODS priorizados tem o potencial de contribuir para a conexão das estratégias corporativas com prioridades globais, ressaltando a importância da organização em aumentar sua capacidade de sustentabilidade corporativa.

Diante de todo o exposto, o objetivo da pesquisa que este trabalho se propõe a responder é: qual a contribuição da incorporação dos ODS à Eletrobras?

## 2. Metodologia

A metodologia deve apresentar as características da pesquisa, os procedimentos para a coleta de dados e a técnica de análise dos dados. Os procedimentos metodológicos são referentes a forma que o estudo é conduzido, estruturado e delineado. A escolha de um estudo de caso é o cerne da nossa estratégia metodológica, permitindo a coleta de dados quantitativos e qualitativos a partir de eventos reais com o objetivo de explorar os acontecimentos no contexto já apresentado (BEACH; PEDERSEN, 2016). Esse método é usado com frequência em pesquisas na área de Negócios e Gestão, em razão de incorporar dados reais às pesquisas e, com isto, obter resultados mais efetivos; também sendo útil para investigar novos conceitos, bem como para verificar como os conceitos são aplicados e utilizados na prática nas organizações (Yin, 2009).



O estudo de caso foi complementado por uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados e ferramentas de busca: Google Scholar, Science Direct, MDPI, Taylor & Francis e Scopus. Foram priorizadas as publicações a partir de 2015, pois são mais pertinentes os estudos dentro do contexto de existência dos ODS (item central de nossa hipótese); nos permitindo a identificação do estado da arte do tema, para a fundamentação teórica, e ainda para justificar os limites e contribuições da pesquisa.

Uma das principais fontes de conhecimento foi a pesquisa documental. Essa pesquisa documental ocorreu pela análise das informações disponibilizadas por meio de documentos institucionais da Eletrobras. Esses dados são públicos, sendo sua divulgação obrigatória e publicada anualmente para atendimento de compromissos voluntários e legais da Eletrobras.

### 3. Estudo de Caso

A Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras) é uma sociedade de economia mista e de capital aberto sob controle acionário do Governo Federal brasileiro e atua como uma holding, dividida em geração, transmissão e distribuição, criada para coordenar todas as empresas do setor elétrico. A Eletrobras tem por objeto a realização de estudos, projetos, construção e operação de usinas e linhas de transmissão de energia elétrica. Além disso, a Eletrobras também coopera os serviços governamentais incumbidos da elaboração e execução da política oficial de energia elétrica, promovendo junto aos órgãos competentes, a ampliação de empreendimentos já existentes, ou a execução de outros, a serem iniciados (ELETROBRAS, 2020a).

De acordo com seu Relatório Anual 2020, a Eletrobras apresenta os seguintes elementos em sua identidade corporativa:

- Propósito - Colocamos toda nossa energia para o desenvolvimento sustentável da sociedade.
- Visão de Futuro - Ser uma empresa inovadora de energia limpa, reconhecida pela excelência e sustentabilidade.
- Valores:
  - o Respeito às pessoas e à vida: Respeitar as diferenças, a diversidade, os direitos individuais e coletivos, e a vida em todas as suas formas, com segurança e equidade.
  - o Ética e Transparência: Sermos íntegros e honestos, leais aos compromissos assumidos, cientes das nossas responsabilidades e transparentes nas nossas ações e resultados em todos os momentos.
  - o Excelência: Perseguir a excelência, a qualidade da alocação de recursos, a disciplina de execução, a cultura de alto desempenho e a geração de valor para nossos públicos de interesse



PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS



22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

- o Inovação: Estimular a cultura da inovação para criar ideias e soluções capazes de gerar impacto no futuro da energia e suas aplicações na organização.
- o Colaboração e reconhecimento: Valorizar o mérito, o comprometimento, a colaboração e o aprendizado contínuo, estabelecendo condições que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional com a consequente ampliação da competitividade.

Segundo a sua política de sustentabilidade, a Eletrobras é pautada no compromisso com o desenvolvimento sustentável da sociedade, na ética e respeito as pessoas e à vida (ELETROBRAS, 2020b). Como muitas organizações, a Eletrobras já estava em sua própria jornada de sustentabilidade antes mesmo da Agenda 2030, sendo signatária do Pacto Global da ONU desde julho de 2006. A Eletrobras, a época, como ente integrante da estrutura de governo, endossou a adesão do Brasil aos ODS, e se comprometeu a utilizar como orientadores de suas atividades os 17 objetivos globais estabelecidos no documento “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”.

Ainda em 2015, os ODS foram uma das referências para a revisão da Política de Responsabilidade Social das Empresas Eletrobras (ELETROBRAS, 2015). Em continuidade de alinhamento a Agenda 2030 e seus ODS, em 2016, a Eletrobras assumiu esse compromisso ao referenciar seus negócios aos ODS durante a elaboração do seu Plano Diretor de Negócios e Gestão 2017-2021, intitulado “Desafio 21 - Excelência Sustentável”, um desdobramento do planejamento estratégico 2015-2030. A avaliação inicial realizada pela companhia mostrou que 277 práticas, projetos e programas de suas empresas possuem correlação com pelo menos um dos ODS. Todos os ODS foram contemplados por práticas, projetos e programas, com destaque ao ODS 7 - Energia Acessível e Limpa, ODS 3 - Boa Saúde e Bem-Estar; ODS 8 - Emprego Digno e Crescimento Econômico e ODS 10 - Redução das Desigualdades.

Dessa forma, a Eletrobras, para potencializar sua contribuição à sustentabilidade para além do seu negócio e apoiar causas prioritárias para o País, em 2017, assumiu formalmente o compromisso com a Agenda 2030 e seus ODS. Segundo a Eletrobras (2020), o alinhamento aos ODS demonstra o compromisso da organização com o desenvolvimento sustentável e fortalece os laços com a sociedade civil e os governos, trabalhando no fomento e na implementação de políticas públicas.

Em 2017, a Eletrobras desenvolveu importantes ações visando à integração dos ODS na sua estratégia empresarial e a contribuição para a implementação da Agenda 2030 no Brasil. Com o objetivo de disseminar internamente e sensibilizar todas as empresas Eletrobras (subsidiárias) para a Agenda 2030 e os ODS, em agosto, foi realizado o Workshop do Guia de Implementação dos ODS para Empresas - (SDG Compass), com a colaboração da Rede Brasileira do Pacto Global (RBPG), do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e do GRI. Ainda com o objetivo de familiarização com os ODS, foi realizado um



mapeamento, diagnóstico e correlação das ações e programas existentes nas empresas Eletrobras com os ODS, identificando a correlação com todos os 17 objetivos (ELETROBRAS, 2018a).

Posteriormente, os ODS foram enquadrados pela Eletrobras em duas perspectivas: ligação com os projetos e programas existentes, e com o Plano Estratégico das Empresas Eletrobras - PE-2015-2030. Como resultado, foram selecionados os oito ODS que mostraram maior aderência com a estratégia da companhia, seja ela praticada por meio de projetos e programas existentes ou estabelecida no Plano Estratégico 2015-2030 (ELETROBRAS, 2017).

Como desdobramento do seu Plano Estratégico, a Eletrobras elabora anualmente o Plano Diretor de Negócios e Gestão (PDNG), com horizonte de cinco anos, baseado na identidade empresarial e nas diretrizes estratégicas. O PDNG contempla metas e projetos para o alcance dos objetivos estratégicos e projeções para apoiar as decisões quanto ao portfólio de negócios. Durante o desenvolvimento das diretrizes para o PDNG 2018-2022, os presidentes, diretores e executivos seniores das empresas Eletrobras preencheram um questionário com perguntas comparativas entre os temas selecionados, com o propósito de definir a importância relativa entre os oito ODS pré-selecionados frente aos negócios das empresas.

Do total de 63 questionários respondidos, 5 (cinco) foram descartados por inconsistências, portanto, a pesquisa contabilizou 58 questionários válidos, o que tecnicamente é suficiente para constituir uma amostra relevante. Importante salientar que foi utilizada a metodologia AHP - Analytic Hierarchy Process, para hierarquizar e priorizar os 5 (cinco) ODS mais representativos em importância para a Eletrobras, representados na figura 29, dentre os 8 (oito) ODS selecionados antes (figura 1).

Figura 1 - ODS Priorizados pela Eletrobras.



Fonte: Eletrobras, 2017.

Após a priorização dos ODS, os gestores das áreas de Sustentabilidade e Gestão Empresarial da Eletrobras desenvolveram indicadores e metas a serem incluídos no Plano Diretor de Negócios e Gestão (PDNG) 2018-2022 aprovado pelo CAE (órgão auxiliar do Conselho de Administração da Eletrobras). Ainda em 2017, durante a elaboração do PDNG 2018-2022, foi acrescentado o pilar “Atuação sustentável”, que engloba iniciativas que demonstram o compromisso da Eletrobras com as melhores práticas de sustentabilidade, por meio do desenvolvimento de projetos alinhados aos ODS e a Agenda 2030.



Em 2018, a Eletrobras, em seu PDNG 2018-2022, que se desdobra a partir do Plano Estratégico 2015-2030 (PE 2015-2030), manteve os três pilares estratégicos da edição anterior (2017-2021) - Governança e Conformidade, Disciplina Financeira e Excelência Operacional. Por serem considerados temas relevantes para a companhia, foram acrescentados mais dois pilares: Valorização das Pessoas e Atuação Sustentável, este último surge em consonância a implementação da Agenda 2030 e priorização de alguns ODS pela Eletrobras. Dentre as metas estabelecidas no PDNG 2018-2022, foi incluída a iniciativa “Compromisso com a Agenda 2030”, a qual tem o objetivo de implementar, monitorar e reportar ações voltadas para a Agenda 2030 da ONU aumentando a percepção de valor para as partes interessadas (ELETROBRAS, 2018a).

No seu Relatório Anual 2018 (publicado em 2019), a Eletrobras apresentou indicadores e metas tático-operacionais, relacionados ao desempenho de processos. Alguns desses indicadores são referentes ao compromisso da Eletrobras com os ODS da Agenda 2030 priorizados. Foi demonstrada a evolução do alinhamento dos indicadores e práticas organizacionais aos 5 ODS priorizados, para os quais foram definidos 16 indicadores, e respectivas metas, integrados ao PDNG 2018-2022 - Desafio 22.

Segundo a Eletrobras (2018), o acompanhamento e análise regulares do desempenho da companhia frente aos indicadores e metas pactuados para cada um dos ODS definidos como prioritários permitem elaborar planos de ação, identificar impactos positivos e negativos e promover e sustentar a criação de valor para as partes interessadas. O reporte da implementação da Agenda 2030 é uma ferramenta estratégica para apoiar processos de tomada de decisão e estimular o desenvolvimento organizacional.

Com foco no desenvolvimento dos seus negócios orientados pelas melhores práticas de sustentabilidade e dando continuidade ao esforço empreendido nos últimos anos, em 2019, a Eletrobras iniciou algumas alterações que buscam se alinhar às constantes mudanças e desafios nos cenários de negócios. A Eletrobras apresentou uma modificação na sua identidade empresarial com base nas diretrizes estratégicas do seu PDNG 2020-2024, conforme quadro comparativo abaixo.

Quadro 1 - Atualização da identidade empresarial.

Anterior (antes de 2019)	2019 (Atual)
<p>Missão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável.</li> </ul>	<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocamos toda nossa energia para o desenvolvimento sustentável da sociedade.</li> </ul>
<p>Visão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 2020, ser o maior sistema empresarial</li> </ul>	<p>Visão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser uma empresa inovadora de energia</li> </ul>





global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico.	limpa, reconhecida pela excelência e sustentabilidade.
<p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• foco em resultados.</li> <li>• empreendedorismo e inovação.</li> <li>• valorização e comprometimento das pessoas.</li> <li>• ética e transparência.</li> </ul>	<p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• respeito às pessoas e à vida.</li> <li>• ética e transparência.</li> <li>• excelência.</li> <li>• inovação.</li> <li>• colaboração e reconhecimento.</li> </ul>

Fonte: Eletrobras, 2019.

Em 2019 foi aprovado o PDNG 2020-2024, que compreendeu o Programa Sustentabilidade 4.0. O programa tem como motivadores a matriz de materialidade e a política de sustentabilidade da Eletrobras, o compromisso com a Agenda 2030 e os ODS, os principais índices de sustentabilidade empresarial e os principais temas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG). A Empresa deu continuidade ao monitoramento dos indicadores conexos aos ODS priorizados. Esses indicadores passaram a ter reflexo na remuneração variável da alta administração da empresa por meio do Índice de Alinhamento aos ODS, que é o resultado do atendimento de um conjunto de indicadores estratégicos relacionados a Agenda 2030 e evidencia o grau de aderência dos resultados da companhia a esse compromisso assumido por ela. Ainda em 2019, referências da Agenda 2030 e seus ODS foram incluídos nas revisões de documentos de gestão, a exemplo das políticas de comunicação e responsabilidade social, ambiental, sustentabilidade e anticorrupção (ELETROBRAS, 2019).

Em 2020, o Programa Sustentabilidade 4.0 já integrado ao PDNG, teve seus resultados monitorados trimestralmente pelo Comitê de Estratégia, Governança e Sustentabilidade, ligado ao Conselho de Administração. Nesse mesmo ano, a Eletrobras lançou a Jornada EESG, que traz uma nova forma de organizar os indicadores para aperfeiçoar o reporte de informações relativas à sustentabilidade empresarial. A Jornada EESG apresenta uma visão integrada dos resultados Econômicos, Ambientais, Sociais e de Governança (ELETROBRAS, 2020c).

Buscando integrar os seus negócios às prioridades da sociedade para o desenvolvimento sustentável, em alinhamento com a Agenda 2030 e os ODS, ainda em 2020, a Eletrobras em seu Plano Estratégico 2020-2035 definiu nove ODS como prioritários. A partir dos resultados de uma pesquisa que envolveu 224 respondentes, incluindo especialistas em temas relacionados à sustentabilidade empresarial de todas as empresas Eletrobras, a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração da Eletrobras aprovaram a priorização de mais quatro ODS aos cinco anteriores. Esse processo culminou na repriorização de 9 ODS, representados na figura 2 (ELETROBRAS, 2020).



Figura 2 - ODS priorizados na Eletrobras.



Fonte: Eletrobras, 2020.

Para os ODS priorizados foram atualizados os indicadores e metas, que estão vinculados à remuneração variável da alta administração, além de uma atualização da composição do Índice de Alinhamento aos ODS para o próximo ciclo (2021-2025), representado na figura 3.

Figura 3 - Composição do Índice de Alinhamento aos ODS.



Fonte: Eletrobras, 2020.



Dessa forma, cobrindo uma série de tópicos, os ODS priorizados contribuem para a conexão das estratégias corporativas (Planejamento Estratégico e Plano Diretor de Negócios e Gestão) da Eletrobras e a integração dos ODS e da Agenda 2030, tendo um papel importante na concretização desses objetivos para o desenvolvimento sustentável e ratifica o engajamento empresarial com os ODS (ELETROBRAS, 2018b).

#### 4. Resultados

O processo de integração dos ODS em uma empresa é um exercício que abrange todas as áreas da organização. Não é objetivo e nem se pretende, neste momento e contexto, aferir as diferentes formas para integrar os ODS nas estratégias empresariais, com diferentes lógicas de adesão, mas apenas demonstrar a fórmula implementada pela Eletrobras.

A Eletrobras realizou um acolhimento dos ODS na sustentabilidade organizacional pertinente ao nível normativo (políticas e documentos oficiais), sendo esta ação importante para uma integração na estratégia (Bonn e Fisher, 2011). A empresa alinhou os ODS com o documento formal do planejamento estratégico da organização, assim, a Agenda 2030 liga-se ao cerne do planejamento empresarial por via de uma vinculação dos compromissos já existentes com os novos de sustentabilidade representados pelos ODS.

Neste caso, procuram-se ligações com os programas de sustentabilidade, caso existam, não sendo este o caso da Eletrobras, que a época do processo de integração dos ODS não apresentava um programa de sustentabilidade estruturado, tendo ações espaçadas de sustentabilidade, mas não tão intrínsecos à estratégia empresarial.

Foi realizado o alinhamento estratégico sobretudo no quadro da gestão interna, muito com base em workshops envolvendo o cruzamento entre os ODS e as atividades, projetos e operações já existentes. No entanto, encontramos poucas referências nos documentos institucionais pertinentes à promoção de iniciativa pelas lideranças executivas relacionadas aos ODS, bem como com o cruzamento com valores, propósito e a cultura empresarial da organização.

Após o processo de integração dos ODS com destaque para um mapeamento das operações empresariais atuais, buscou o desenvolvimento de novos parâmetros que atendem aos cumprimentos dos ODS pela melhoria nas atividades, projetos e operações. Exemplos de iniciativas mais relevantes no nível operacional pela Eletrobras foram a definição e seleção de indicadores para tornar tangíveis metas e compromissos que se alinham com os ODS. Após a integração dos ODS, é possível destacar os indicadores de sustentabilidade estabelecidos, em especial aqueles que estão diretamente ligados ao nível estratégico, orientando a gestão da organização e tentando tornar a sustentabilidade parte da formulação do planejamento estratégico.

Pelo porte e atividades da Eletrobras que dependem muito de recursos naturais e têm forte impacto no meio ambiente e nas comunidades, há uma expectativa de um maior investimento na oferta de serviços ou projetos sustentáveis junto aos stakeholders. As preocupações com a

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 | evento  
23/11 | 100% online  
24/11 | e gratuito

sustentabilidade devem estar no cerne da estratégia e do seu negócio, levando à procura de modelos e práticas de negócio mais sustentáveis, no entanto não parece haver uma gestão externa muito significativa, dos seus stakeholders. Eventualmente ocorre, no entanto, a mobilização de stakeholders para os ODS é praticamente inexistente, ou quando existente, é incipiente por meio do cumprimento de questões legais.

O compromisso com os ODS parecer estar integrando ações de sustentabilidade a gestão da organização e do negócio, mas ainda não parece estar consolidada como uma disposição orientadora e/ou incluída na cultura e na identidade da organização.

Verificamos que houve um enfoque na implementação dos ODS pela Eletrobras, com uma lógica guiada pelo SDG Compass, fazendo uma ligação mais direta dos ODS por via de compromissos as atividades e documentos formais do planejamento estratégico da organização. No entanto, o passo a passo do SDG Compass não consegue alçar a sustentabilidade na empresa em um nível da estratégia macro, onde o enfoque é pelo alinhamento com a missão, visão e cultura da empresa e com metas sustentabilidade ambiciosas, com o objetivo de trazer o tema para o âmago de questões fundamentais para o desenvolvimento sustentável no setor elétrico, como a busca de uma matriz de geração de energia elétrica apenas de fontes limpas.

Olsson et al., (2015) descrevem que a transformação na cultura da empresa é uma mudança fundamental no contexto da sustentabilidade, que envolve modificações de valores, crenças e comportamentos, bem como um novo propósito na gestão da organização. Broman et al., (2019) destacam que as jornadas de sustentabilidade nas empresas requerem "ferramentas e práticas de gestão que ajudem a mudar os paradigmas, mentalidades, objetivos, regras, estruturas de uma organização e que capacitem seus funcionários a criar mudanças na cultura organizacional.

Embora o processo de implementação dos ODS possa ajudar a potencializar algumas vantagens das agendas de sustentabilidade e a divulgar e a clarificar o contributo da organização para o desenvolvimento sustentável. A Eletrobras ainda carece da necessidade de claramente definir metas e objetivos de sustentabilidade para a organização como um todo e junto aos stakeholders para garantir um trabalho coletivo bem-sucedido na Eletrobras.

Os ODS e a Agenda 2030 oferecem uma oportunidade para a Eletrobras desenvolver estratégias, políticas e práticas que respondam com eficácia às expectativas que justificam a sua existência e a forma com que se relaciona com a sociedade, podendo futuramente se concretizar em uma atuação empresarial sustentável. Essa relação é diretamente responsável pela reputação corporativa da empresa, a qual, pelo fato de a Eletrobras ser uma empresa pública, sofre mais pressão externa devido a maior exposição pública. Além disso, por ser uma empresa de grande porte e listadas em índices de ações de bolsa de valores, acredita-se que tenha mais recursos para informar e atuar na gestão da sustentabilidade e aplicá-las em grande escala em toda sua área de atuação.



## 5. Conclusões

A análise do processo de integração dos ODS à gestão da empresa, foi realizada por meio de um estudo de caso exploratório, com a coleta de dados e informações divulgados pela Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020.

Fica claro que a adoção de uma agenda de sustentabilidade é uma jornada organizacional que demanda uma série de mudanças e transformações em toda a empresa. Os ODS fornecem uma boa proposta de integração da sustentabilidade, à medida que propõem à organização um alinhamento dos ODS com metas internas já existentes nos negócios e um guia de atuação a ser seguido para que os ODS sejam internalizados na estratégia.

A incorporação dos ODS na estratégia e gestão de negócios demonstra que o processo de construção da sustentabilidade corporativa é um elemento fundamental nas organizações, dada a sua capacidade em proporcionar à empresa a criação de valor nas dimensões econômica, ambiental, social e de governança. Naturalmente, isso torna a empresa mais estruturada e bem-posicionada junto aos stakeholders em diferentes esferas e cenário. A construção de uma organização resiliente e sustentável requer fundamentalmente alinhamento com os ODS.

A principal limitação do estudo é relacionada à lacuna de análise comparativa dos resultados da organização do estudo de caso com o de outras organizações. Ao escolher a metodologia centralizada em um estudo de caso não se pretendia que os resultados conseguidos fossem extrapolados para outras empresas, fora ou dentro do setor elétrico. Por outro lado, ao estudar uma organização específica faz com que as respostas obtidas estejam fortemente embasadas e determinadas por evidências, minimizando qualquer viés pessoal no entendimento das análises das informações da organização.

## 6. Referências bibliográficas

BROMAN, Göran. et al. Sustainability handbook : planning and acting strategically towards sustainability. Second edition ed. [s.l: s.n.].

ELETROBRAS. Relatório de Gestão do Exercício de 2015. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Paginas/Relatorio-Anual.aspx>.

ELETROBRAS. Superintendência de Estratégia, Gestão Empresarial e Sustentabilidade Compromisso Agenda 2030 ODS. DOU, [S. l.], 2017. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Fornecedores/VII-Encontro-com-Fornecedores/Compromisso-Agenda-2030-ODS.pdf#search=ODS>. Acesso em: 14 nov. 2021.

ELETROBRAS. PDNG 2018-2022. 2018a. Disponível em: <http://www.eletrobras.com/PDNG2018-2022/?pag=4&sm=412&lg=pt#a412>. Acesso em: 14 nov. 2021.

ELETROBRAS. Eletrobras Relatório Anual 2018. 2018b. Disponível em: [https://www.chesf.gov.br/\\_layouts/15/chesf\\_noticias\\_farm/noticia.aspx?idnoticia=361](https://www.chesf.gov.br/_layouts/15/chesf_noticias_farm/noticia.aspx?idnoticia=361). Acesso em: 2 out. 2020.



PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS



22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

ELETROBRAS. Relatório anual 2019. Rio de Janeiro. Disponível em: [https://eletrobras.com/pt/Documents/Eletobras\\_RA\\_2019.pdf](https://eletrobras.com/pt/Documents/Eletobras_RA_2019.pdf).

ELETROBRAS. RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO & DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2020. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/ri/DemonstracoesFinanceiras/Relatório da Administração 2020.pdf>.

ELETROBRAS. Sustentabilidade. 2020b. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Paginas/Sustentabilidade.aspx>. Acesso em: 19 fev. 2021.

ELETROBRAS. Jornada EESG 2020. 2020c. Disponível em: <https://prezi.com/view/1gIHh4ITjv3wlfAWBDwc/>. Acesso em: 15 nov. 2021.

ELETROBRAS. Relatório Anual 2019. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Lists/noticias/ExibeNoticias.aspx?ID=1114&Source=https%3A%2F%2Feletobras.com%2Fpt%2FPaginas%2FNoticias.aspx&ContentTypeId=0x0100C80727F9FEABA9499C54B2148B8BE07E>. Acesso em: 2 out. 2020d.

GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD. SDG Compass. [s.l: s.n.]. v. 1

OLSSON, Lennart; JERNECK, Anne; THOREN, Henrik; PERSSON, Johannes; O'BYRNE, David. Why resilience is unappealing to social science: Theoretical and empirical investigations of the scientific use of resilience. *Science Advances*, [S. l.], v. 1, n. 4, 2015. DOI: 10.1126/SCIADV.1400217.