

Sustentabilidade e Carreiras verdes: O caso CPFL Energia

DELTON UNGLAUB
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
delton.unglaub@gmail.com

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
adrianacaldana@gmail.com

Sustentabilidade e Carreiras verdes: O caso CPFL Energia

Resumo

O principal desafio em Paris, 2015, foram as negociações de acompanhamento aos compromissos assumidos pelos países presentes e participantes. O novo leque de promessas e revisões visam transformar as emissões globais em metas alcançáveis nos prazos estipulados. Além disso, a criação da Contribuição Nacionalmente Determinada (intended Nationally Determined Contributions - iNDC) no contexto das negociações de um protocolo com força legal sob a Convenção do Clima deve oferecer a perspectiva de encontrar um caminho descendente contínuo nas décadas subsequentes. Logo, com base nas discussões dos planos em vários países, a expectativa será sobre as medidas que o Brasil adotará para a redução de emissão, ainda que incorporadas em uma promessa da iNDC. A questão focal deste trabalho é apresentar as competências necessárias para responder às novas oportunidades de trabalho que visam mitigar a emissão dos gases de efeito estufa nas organizações por meio do estudo de caso da CPFL Energia. Neste sentido, foi conduzido um estudo de caso no Grupo CPFL Energia, analisando como os profissionais da área de sustentabilidade atuam na Companhia frente ao tema proposto. O texto conclui que a sustentabilidade no setor energético e nas organizações que nele atuam, buscam agora obter bons resultados no mercado fazendo valer ações sustentáveis. Assim, o presente artigo contribui para a compreensão da carreira em prol da sustentabilidade e evidencia os processos e atividades de cargos que tem a atribuição de definir estratégias para que a CPFL Energia atinja a liderança no setor elétrico brasileiro.

Palavras chaves: *Carreira Verde, Sustentabilidade, Estratégia Corporativa, Gestão de Pessoas*

Abstract

The main challenge in Paris, 2015, was the follow-up negotiations on the commitments made by the countries and participants. The new range of pledges and revisions aim to turn global emissions into achievable targets within the stipulated deadlines. In addition, the creation of the Intended Nationally Determined Contributions (iNDC) in the context of the negotiation of a legally binding protocol under the Climate Convention should offer the prospect of finding a steady downward path in subsequent decades. Therefore, based on the discussions of the plans in several countries, the expectation will be on the measures that Brazil will adopt for the reduction of emission, although incorporated in a promise of the iNDC. The focus of this paper is to present the necessary competencies to respond to new job opportunities that aim to mitigate the emission of greenhouse gases in organizations through the CPFL Energia case study. In this sense, a case study was conducted in the CPFL Energia Group, analyzing how sustainability professionals work in the Company. The text concludes that sustainability in the energy sector and in the organizations that work in it, are now seeking to achieve good results in the market by asserting sustainable actions. Thus, this article contributes to the understanding of the career for sustainability and highlights the processes and activities of positions that has the attribution of defining strategies for CPFL Energia to achieve leadership in the Brazilian electricity sector.

Keywords: *Green Careers, Sustainability, Corporate Strategy, Human Resources Management*

1. Introdução

O acordo de Paris possui uma natureza jurídica, mas flexível. Este acordo é o primeiro documento a articular um objetivo claro de temperatura global – que visa reduzir suas emissões o mais breve possível e alcançar as emissões globais líquidas-zero após 2050. Para isso, os países (desenvolvidos e em desenvolvimento) devem apresentar um iNDC revisado a cada 5 anos. No entanto, 195 países assumiram compromissos climáticos e o acordo os encoraja a tornarem-se mais ambiciosos a cada cinco anos.

Em última análise, o acordo de Paris é apenas um acordo. Não garante que os objetivos sejam atingidos. E, não há mecanismos legais - para o clima ou outras preocupações globais - se fazer cumprir a implementação de obrigações. O acordo universal é apenas um passo. Os próximos estágios incluirão a adoção e ratificação pelos governos e parlamentos nacionais. Além da implementação das disposições e atualização dos compromissos.

O desafio do clima não depende apenas de países, mas também de organizações da ONU. Para superar o desafio, o sistema das Nações Unidas deve envolver-se em mais colaboração para permitir que os países implementem seus compromissos atuais e os aumente. Só, então, podem ser criadas estratégias de cada país integradoras que combinem os compromissos climáticos. Se faz necessário promover a participação de uma grande variedade de atores não estatais nas avaliações para levar a uma maior responsabilidade para os atores estatais e não estatais.

Apesar dos obstáculos estruturais e políticos, o resultado do Brasil é promissor. Dentre os objetivos brasileiros encontrados no documento base (MMA, 2015) estão:

- Expandir o uso de fontes renováveis, além da energia hídrica, na matriz total de energia para uma participação de 28% a 33% até 2030;
- Expandir o uso doméstico de fontes de energia não fóssil, aumentando a parcela de energias renováveis (além da energia hídrica) no fornecimento de energia elétrica para ao menos 23% até 2030, inclusive pelo aumento da participação de eólica, biomassa e solar;
- Alcançar 10% de ganhos de eficiência no setor elétrico até 2030.

A mudança para as energias renováveis, portanto, já começou no Brasil. Infelizmente, os investimentos em energia dependem de um caminho burocrático difícil e oneroso. Os compromissos de Paris procuraram ampliar esta dinâmica, impulsionando investimentos em energia limpa.

O presente estudo tem como foco mostrar as competências necessárias para responder às novas oportunidades de trabalho que visam mitigar a emissão dos gases de efeito estufa nas organizações por meio do estudo de caso da CPFL Energia. Além disso, busca demonstrar como as carreiras verdes foram criadas para reduzir os impactos sobre as mudanças climáticas.

2. Contexto Investigado

A análise deste trabalho centra-se num setor que é grande fonte de emissões no mundo e um alvo de medidas de controle. A energia elétrica é o maior setor emissor, na maioria dos países, e espera-se medidas para retirar a atual capacidade de carvão e impor mandatos de energia renovável. No Brasil a iNDC prevê atingir “o uso de energias renováveis (incluindo energia hidrelétrica) na composição de sua matriz energética para 45% em 2030”.

Todavia, o setor de energia pode ser uma esperança sob a forma de objetivos sustentáveis. Este é o caso da CPFL Energia que tem em suas áreas as funções de sustentabilidade que atuam para viabilizar as metas assumidas pelo Brasil na Contribuição Nacionalmente Determinada (iNDC). Portanto, os desafios do desenvolvimento sustentável na CPFL se tornaram uma

oportunidade de carreira para profissionais que pretendem obter projetos de vida significativa associados ao ativismo social e ambiental dentro de corporações.

Como política, a organização tem a seguinte premissa: “integrar cada vez mais a sustentabilidade em nossas estratégias de negócio e no dia-a-dia das nossas operações e relacionamentos, buscando maximizar a contribuição do negócio para o meio ambiente e a sociedade” (CPFL ENERGIA, 2016). A CPFL participa ativamente em comitês nas Nações Unidas representando o Brasil e o setor de energia nas deliberações sobre as ações indispensáveis para o Brasil cumprir sua meta assumida na redução das emissões de GEE até 2030.

O setor de energia, geralmente, envolve a adaptação de casas e empresas para usar menos energia, além de desenvolver e fabricar produtos que economizem energia. Os setores de energia renovável e limpa se concentram na criação, instalação e manutenção de tecnologias que geram energia a partir de recursos naturais que não emitem os gases de efeito estufa que contribuem para o aquecimento global. As energias renováveis incluem energia eólica, solar, geotérmica e hidrelétrica.

A empresa em estudo, foi fundada em 1912. Começou com uma fusão entre quatro empresas: Empresa Força e Luz de Botucatu, Empresa Força e Luz de São Manoel, Empresa Força e Luz de Agudos-Pederneiras e Companhia Elétrica do Oeste de São Paulo. O nome escolhido para se inserir no mercado foi o de Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL). No ano de 1964, a empresa se tornou patrimônio da União, através da Eletrobrás.

Em 1986, a companhia foi pioneira no Brasil a realizar contratos de compra de energia de biomassa proveniente da cana de açúcar. Em 1997, a CPFL foi privatizada e o controle da companhia passou para o grupo composto pela VBC Energia, pelo Fundo (Previ), e pela Bonaire Participações. Em 2002, foi criada uma *holding*, ou seja, um grupo de controle chamado CPFL Energia. Pouco depois, em setembro de 2004, o Grupo CPFL Energia realizaria sua primeira oferta pública na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e na Bolsa de Nova Iorque (Nyse). Em 2008, a empresa constituiu a CPFL Bioenergia, empresa especializada em negócios a partir da biomassa, que culminou em 2009 com a ampliação de seu interesse por formas de energia limpa e investimentos em energia renovável. Por meio da CPFL Renováveis, a empresa se tornou líder no Brasil em geração a partir de fontes alternativas, como: eólica, pequenas centrais hidrelétricas, biomassa de cana de açúcar e solar.

Desde o início de 2017, o Grupo faz parte da State Grid, estatal chinesa que é a segunda maior organização empresarial do mundo e a maior companhia de energia elétrica, atendendo 88% do território chinês e com operações na Itália, Austrália, Portugal, Filipinas e Hong Kong. Atualmente, possui 14,3% de participação no mercado em que atua, a CPFL Energia é líder no mercado de distribuição, totalizando mais de 9,1 milhões de clientes em 679 cidades. Na geração, possui um portfólio baseado em fontes limpas e renováveis, como grandes hidrelétricas, usinas eólicas, térmicas a biomassa, Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH) e usina solar.

A CPFL Energia visa contribuir para a minimização da mudança do clima através do uso de fontes renováveis na geração de energia:

Utilizar processos e tecnologias mais limpas que reduzam a geração de gases de efeito estufa; Preservar o meio ambiente, a biodiversidade e os biomas das regiões onde estiver atuando; E, garantir que em todas as suas atividades sejam consideradas como valores: segurança das pessoas, das instalações e a proteção do meio ambiente (CPFL ENERGIA, 2017).

Em relação a participação no setor de energia renovável, a participação acionária na CPFL Renováveis, é a maior empresa de geração da América Latina a partir de fontes alternativas de energia, a capacidade instalada do Grupo CPFL alcançou 3.258 MW, no final do ano de 2016.

3. Diagnóstico da Situação-Problema

As evidências indicam que muitas vezes as organizações coletam uma quantidade considerável de informações, mas não tem um sistema eficaz para traduzir essa estratégia em ação eficaz (BHASIN, 2008). Os meios tradicionais de mensuração de resultados através de métodos financeiros não incorporam o valor dos ativos intangíveis e intelectuais de uma organização. Estes ativos incluem: produtos de alta qualidade, excelentes serviços, funcionários motivados e qualificados, processos internos ágeis e clientes satisfeitos e leais.

A CPFL criou em 1998, um setor que se denominava como Responsabilidade Social Corporativa, mas tinha um cunho apenas assistencialista. A partir de 2002, obteve a função de certificar e monitorar os departamentos em relação ao meio ambiente. Ao longo do tempo o departamento cresceu e se especializou em desenvolvimento sustentável, buscando assim organizar a empresa para atingir as metas e objetivos sustentáveis.

Esta diretoria de sustentabilidade corporativa e gerência de Meio ambiente (que cuida de licenciamentos e permissões ambientais) comanda todas as filiais e departamentos da CPFL Energia e, inclusive, as usinas respondem ao gestor no que tange a gestão de sustentabilidade. O departamento específico de sustentabilidade é composto por sete profissionais sendo de diversas áreas: químico, oceanógrafo, jornalista, engenheiro ambiental, economista, sociólogo e engenheiro civil. Já o setor de Meio ambiente possui 30 colaboradores especializados em engenharia ambiental ou cursos afins. Ainda existe o Instituto de Sustentabilidade que coordena a parte social. Eles têm mais 15 pessoas. Indiretamente, há muito mais colaboradores que tenham atividades pontuais relacionadas à sustentabilidade.

Em entrevista com o gerente de sustentabilidade da CPFL Energia, pode-se entender que a busca pela sustentabilidade da CPFL está integrada a sustentabilidade no negócio principal da empresa. Para ele os objetivos já estão incorporados nas metas corporativas em todas as funções dentro da organização. Ele informa, também, que este movimento sustentável é ainda recente, apesar de bastante enraizado na cultura organizacional. Até o ano passado, a CPFL não tinha políticas de investimento social privado e política de sustentabilidade. A gerência fez a política neste ano e delegou a todos os comitês sua implementação. Ainda, o conselho administrativo solicitou para que todas as empresas ligadas ao grupo tivessem essa política também.

Atualmente, a CPFL Energia utiliza uma Plataforma de Sustentabilidade, desenvolvida entre os anos de 2013 e 2014, como ferramenta integrada ao planejamento estratégico, incorporando, definitivamente, a sustentabilidade como um dos fatores determinantes para o futuro dos seus negócios. Durante o ano de 2016, a Plataforma de Sustentabilidade gerou relatórios mensais, permitindo a análise de desempenho das áreas e a definição das metas de médio prazo (5 anos). Os dados gerados pela Plataforma são monitorados pela Diretoria Executiva e pelo Comitê de Processos de Gestão, Riscos e Sustentabilidade, e reportados para o Conselho de Administração.

4. Análise da Situação-Problema

A transição para uma economia com baixas emissões de carbono tem gerado a criação de empregos verde. Isto é inevitável, pois equipa melhor os atores do mundo para entender os desafios e oportunidades da próxima transição e os ajuda a assumir o papel ativo que devem desempenhar na gestão dessa mudança. Afinal, o Brasil e muitas outras nações do mundo atravessam uma mudança no setor de energia. A forma como esta energia é produzida e usada deve evitar os efeitos devastadores do aquecimento global.

A fim de tomar medidas para a sustentabilidade, os membros da organização devem, então, se envolver junto às partes interessadas (*stakeholders*) que terão diferentes perspectivas e valores neste processo para atingir metas financeiras, sociais e ambientais (KRAMAR, 2014). Logo, os empregos verdes serão uma parte importante desta transformação para uma economia de energia limpa, por isso, é essencial identificar os cargos, funções e habilidades que serão mais procuradas para apoiar esta revolução energética.

Apenas como exemplo, uma função em qualquer área pode reduzir o consumo de água e melhorar o sistema de reciclagem. Porém, uma função dentro da área de sustentabilidade deve ser definida através de processos que visam partir da perspectiva do processo respeitoso com o meio ambiente. Para a ILO (2016), empregos verdes são todos os trabalhos que objetivam “aumentar a eficiência de energia e matérias-primas; limitar as emissões de gases de efeito estufa; minimizar o desperdício e a poluição; proteger e restaurar ecossistemas; contribuir para a adaptação às alterações climáticas”. É primordial entender o que impulsiona o crescimento em carreiras verdes e, portanto, onde melhor investir em educação e treinamento. Autores como Cleary e Kopicki (2009) destacam alguns fatores para o crescimento da demanda por carreiras verdes:

Avanços tecnológicos. As tecnologias de eficiência energética e energias renováveis são mais caras. Portanto, se houver investimento em P&D conforme a lei demanda, estas tecnologias se tornarão mais baratas. Logo, o mercado as adotará mais rapidamente e vai necessitar de profissionais qualificados.

Condições econômicas. À medida que os preços dos combustíveis aumentam, a eficiência energética e as tecnologias renováveis tornaram-se economicamente viáveis. A produção em escala vai requerer maiores investimentos e mais pessoas.

Política Energética. Incentivos energéticos limpos (como créditos fiscais, programas de negociação de certificados de energia renovável) e as iniciativas de desenvolvimento econômico podem estimular o investimento do setor privado, particularmente para empresas com aversão ao risco.

No curto prazo, nem toda carreira verde exigirá habilidades ou certificação em particular. Os profissionais “comuns” podem ter, a princípio, nada além das habilidades básicas exigidas de outros setores. No entanto, num ambiente competitivo, as tecnologias de Energia Elétrica e Renováveis, vão exigir cada vez mais os padrões de certificação e treinamento, especialmente no nível de entrada.

As carreiras verdes são extremamente difíceis de quantificar. Não existe um padrão claramente definido para a contagem de empregos verdes, nem é provável que haja um, já que hoje não há consenso sobre o que constitui as atribuições da carreira verde. As projeções do crescimento da carreira verde no futuro variam amplamente, devido à ambiguidade dos empregos verdes. E, mesmo que os economistas calculem os empregos diretos e/ou indiretos (administrativos ou de tecnologia da informação) criados pelo setor de energia verde, é possível que a conta seja irreal. Mais importante do que saber números exatos, é entender a magnitude e desses trabalhos, e onde eles estarão (CLEARY; KOPICKI, 2009).

A carreira verde tem dimensões ambientais, sociopolíticas e culturais, bem como econômicas. Assim, o objetivo deste profissional é o bem-estar sustentável que implica em melhorar todas as dimensões de diversas maneiras. Estas maneiras precisam garantir que os pontos principais da sustentabilidade sejam consistentes com os objetivos estratégicos da Gestão de Pessoas – como departamento ou área dentro de uma organização. Esse desafio inclui não só melhorar de forma sustentável a forma de gestão de carreiras, mas também converter de forma sustentável as práticas atualmente insustentáveis que permeiam as ações junto ao departamento

de RH. Além disso, deve-se considerar também as demandas dos múltiplos *stakeholders* (comunidade local, sociedade, fornecedores, consumidores, etc.).

A CPFL encontra dificuldade em mensurar suas ações sustentáveis, apesar de ter uma descrição de cargos bem descritiva que quantifica ou qualifica diversas funções. No entanto, a descrição de cargos e salários não é baseada em teorias administrativas. Esta é baseada em sua prática e experiência adquirida. Em alguns momentos estes indicadores são monetizados e, em outros não são monetizados. Alguns atributos dos cargos são subjetivos como:

- “Fortalecer a imagem institucional das marcas CPFL Energia para apoiar o desenvolvimento dos negócios e os interesses estratégicos da empresa desenvolvendo esforços para protagonizar a preservação e proteção ambiental”
- “Realizar a gestão de um ousado e diferenciado programa cultural e artístico, voltado para a reflexão e produção de teorias sobre o mundo contemporâneo”

Ou seja, a abordagem do tripé da sustentabilidade não está em tudo, mas a empresa faz eventuais parcerias (por exemplo, com FGV e outras universidades) para medir várias ações que fazem em busca de cargos e objetivos sustentáveis.

A habilidade de uma organização para enfrentar um imenso desafio depende claramente dos pontos fortes em ciência natural e engenharia. Mas, também depende das forças nas ciências sociais e na "tecnologia social" sob a forma de negócios, governo e direito. Além disso, o modelo de liderança sustentável corporativo deve ser uma força envolvida no processo de engajamento dos colaboradores e um elemento central para transformar a missão de sustentabilidade em uma estratégia da organização e os valores em resultados mensuráveis.

Uma vez que a demanda é bastante consistente para o setor energético, todas as organizações deste setor podem considerar a preparação e treinamento dos trabalhadores que já atuam ou vão ocupar cargos e funções de adaptação e clima. O crescimento da indústria no setor de energia renovável vai depender de acordos diversos com o Governo. Portanto, as empresas serão atraídas para se capacitar apenas se houver maiores incentivos ou maior demanda neste ramo.

Na CPFL, as áreas dependem muito dos licenciamentos e quem os gerencia é a área de sustentabilidade que precisa liberar estes processos para todas as áreas. Apesar de ser burocrático, ainda assim a área é muito inovadora, segundo o gerente. Por exemplo, no leilão da Usina de São Manoel, o governo havia aprovado o projeto de implantação da Usina e seria necessário desmatar uma área muito grande para colocar a parte administrativa (escritórios e todas áreas de suporte).

O departamento de Meio ambiente e Sustentabilidade, para poder impactar menos, pensou em aproveitar a parte do lago que seria desviado para colocar a área administrativa neste local. Isto impactou menos e economizou milhões de reais no projeto. Então, existe uma parte estratégica neste meio que entra em acordo com o tripé da sustentabilidade.

5. Contribuição Tecnológica-Social

A plataforma de sustentabilidade é liderada com o planejamento estratégico, logo, os colaboradores da área de sustentabilidade fazem revisões periodicamente nos temas materiais junto aos setores da CPFL. Por isso, a alavanca de crescimento está no monitoramento do avanço estratégico da empresa para garantir que este avanço seja dentro de preceitos de sustentabilidade. O gestor de sustentabilidade afirma que existem mais de 100 indicadores em todos os setores. Isto é levado muito a sério, pois passam estes indicadores em todos os comitês que participam e reuniões de diretoria executiva. Assim, quando um indicador “apita”, o diretor responsável pela área “em perigo” é notificado e deve levar um plano de ação para a reunião.

Na reunião de diretoria executiva, há a participação efetiva desta gerência. Também, participam do comitê de riscos e RH. O diretor de sustentabilidade faz parte do conselho de administração de todas as filiais e usinas da CPFL, além de participar do comitê técnico da CPFL Renováveis. Ou seja, estão espalhados em todos os setores da empresa. No quadro 1 são expostos como a área e seus colaboradores gerenciam a Plataforma de Sustentabilidade Corporativa. A diretoria de sustentabilidade é responsável pela plataforma de sustentabilidade, mas quem a alimenta é cada departamento ou colaborador em sua área. Os relatórios são mensais e com fácil acesso da diretoria executiva para o relato ao conselho de administração.

Quadro 1. Plataforma de sustentabilidade da CPFL.

Temas	Alavancas de Valor.
Saúde e Segurança	Redução de acidentes; cultura e comportamento seguro; saúde.
Gestão de Pessoas	Clima organizacional; desenvolvimento e sucessão; atração e retenção.
Fornecedores	Risco de terceiros; performance; desenvolvimento.
Logística Reversa	Reaproveitamento e/ ou reciclagem de materiais; destinação de resíduos.
Comunidade	Qualidade do serviço; relacionamento; reputação.
Mudanças Climáticas Economia de baixo carbono	Eficiência energética e operacional; energias renováveis.

Fonte: Plataforma de Sustentabilidade CPFL (2015)

No quadro acima é possível identificar os principais temas – seis temas materiais em várias áreas da empresa. Por exemplo, com estes resultados do relatório, são definidas ações para reduzir o impacto nas questões de segurança da empresa e da população. Por isso, o relatório mostra os pontos de melhoria e que precisam de orçamento para implementar projetos sustentáveis.

Para a CPFL o foco está nas mudanças climáticas e na economia de baixo carbono. Diversas ações, então, foram feitas para realizar a gestão de mudança do clima. Foi criado um Grupo Temático sobre Energia e Clima para responder ao Pacto Global. O objetivo do Grupo é influenciar a sociedade, mas também adquirir conhecimento por meio de discussões sobre a mitigação, adaptação, precificação de carbono e financiamento voltado às mudanças climáticas. Além disso, o Grupo participa e desenvolve ações nas Conferências das Nações Unidas sobre Clima (COPs).

O grupo CPFL Energia está atuando fortemente com a precificação de carbono, por exemplo, a empresa integra o *Carbon Pricing Champion* e o *Carbon Pricing Leadership Coalition*. Logo, para acompanhar o desempenho em emissão de gases de efeito estufa (GEE), a organização registra, desde 2007, seus dados em emissões. Este inventário permitiu perceber que as atividades de geração e de distribuição são as que mais impactam (quase em sua totalidade). Os índices são mensurados em emissões diretas e indiretas.

Outra frente utilizada pela CPFL Energia para alcançar seus objetivos em relação ao seu foco nas mudanças climáticas é a gestão de resíduos. Neste trabalho, a empresa identifica e classifica os principais detritos gerados nos processos de transmissão e distribuição de energia. Portanto, o grupo CPFL estabeleceu normas de armazenamento e de transporte para, assim, atender à legislação vigente.

É neste contexto que os cargos são desenhados. Os objetivos, ao se contratar ou promover um colaborador, para a área de sustentabilidade giram em torno de suas habilidades em conseguir desempenhar determinadas atividades como, por exemplo:

- Assegurar prazos e metas estabelecidas pela gestão de sustentabilidade.

- Manter um ótimo clima organizacional se engajando na equipe para superação das metas organizacionais.
- Promover ações sustentáveis propositivas às outras áreas da organização.
- Desenvolver e promover ações inovadoras relacionadas à sustentabilidade, com desenvolvimento de soluções voltadas à redução de riscos e impactos ambientais e oportunidades de geração de receitas.

6. Monitoramento dos resultados e impactos

A carreira verde é o cargo organizacional que ajuda a preservar e restaurar o meio ambiente, independente do setor (tradicional ou em setor emergente), e podem contribuir para os processos de produção mais “limpos”. Assim, auxiliar a empresa produzir bens ou prestar serviços que beneficiem o meio ambiente e/ou sociedade gerando benefícios econômicos. Os empregos verdes, se adequadamente definidos e gerenciados, podem promover o cuidado com o meio ambiente e contribuir para a inclusão social. Através de uma variedade de atividades, as organizações que almejam implantar carreiras verdes devem oferecer oportunidades para que os colaboradores desenvolvam habilidades e compartilhem conhecimentos para o desenvolvimento de economias sustentáveis e com pouca emissão de carbono.

Cabe aos gestores traçarem rumos cada vez mais sustentáveis e alinhados com as metas do Governo. Portanto, a criação de departamentos de sustentabilidade em empresas e, principalmente, em indústrias que são responsáveis diretamente pelas metas de redução dos gases de efeito estufa, se faz necessário. Para estas, o departamento de sustentabilidade é uma opção pertinente para a busca de se manter no mercado e ser responsável com o meio ambiente. Logo, os profissionais deste departamento ou área precisam se concentrar nas principais estratégias corporativas para conseguir traduzir em resultados rentáveis as ações e investimentos propostos – sem perder o foco no social e ambiental.

A liderança da CPFL é quem direciona para o foco e metas dos colaboradores. Sem o engajamento de gerentes e diretores, os colaboradores, geralmente, não tomariam iniciativas por conta própria. Ou seja, é de suma importância obter um grupo determinado para realizar a comunicação direta com todos os envolvidos e, desta forma, desenvolver uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade e a priorização desta agenda.

É importante ressaltar, que a CPFL Energia é um negócio e precisa obter resultados positivos para relatar e distribuir aos seus acionistas. Entretanto, a empresa toma decisões independentes e, para tanto, cria estratégia e práticas para dirigir a organização junto a stakeholders e entidades regulatórias, defender os interesses e a boa imagem da marca do Grupo, garantindo a correta gestão das questões jurídicas, de meio ambiente e de comunicação do grupo.

A sustentabilidade no setor energético e, portanto, nas organizações que atuam nele buscam agora obter uma vantagem competitiva no mercado fazendo valer as ações sustentáveis. Neste sentido, foi conduzido um estudo de caso no Grupo CPFL Energia, analisando como os profissionais da área de sustentabilidade atuam na Companhia frente ao tema proposto.

Ao pesquisar a empresa, foi verificado a atuação daqueles que galgam a carreira verde. Foi apurado a presença de diversas carreiras verdes que são gerenciadas por analistas, gerentes, diretores e vice-presidentes diretamente participantes da área de Sustentabilidade e Meio Ambiente. Estes colaboradores objetivam minimizar impactos sociais e ambientais resultante da atuação de colaboradores e área organizacional. Assim, a organização pode ser considerada uma empresa de vanguarda no tema de carreira verde, em função de suas inovações em adotar práticas sustentáveis de gestão. Complementando as sugestões apresentadas até o momento, pode-se

sugerir algumas recomendações para que o setor de energia aprimore ainda mais seu desenvolvimento em sustentabilidade, baseando-se nos estudos realizados junto à CPFL Energia:

- 1) Buscar a efetividade e os resultados dos programas de Sustentabilidade, por meio do cumprimento das métricas estabelecidas pela empresa, setor ou País.
- 2) Implementar programas, projetos e ações inovadoras de sustentabilidade, alinhados às tendências e as melhores práticas mundiais.
- 3) Garantir a permanentemente interação com *stakeholders* internos e externos da empresa, para identificação de perspectivas, tendências e demandas, visando a proposição de estratégias de sustentabilidade.
- 4) Estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de soluções voltadas à redução de riscos e impactos socioambientais.
- 5) Liderar a organização visando garantir o cumprimento de metas, indicadores e cronogramas, alinhados às diretrizes do Planejamento Estratégico da empresa.

Assim, o presente Relato contribui para a compreensão da carreira em prol da sustentabilidade e evidencia os processos e atividades de cargos que tem a atribuição de definir estratégias para que a CPFL Energia atinja a liderança no setor elétrico brasileiro – em indicadores socioambientais globalmente reconhecidos. Também, buscam garantir a interação com *stakeholders* internos e externos da empresa, para identificação de perspectivas, tendências e demandas, visando a proposição de estratégias de sustentabilidade.

8. Referências

BHASIN, S. Lean and performance measurement. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 19, n. 5, p. 670–684, 2008.

BRASIL. Lei no 9.991, de 24 de julho de 2000. Dispõe sobre realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em eficiência energética por parte das empresas concessionárias, permissionárias e autorizadas do setor de energia elétrica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 jul. 2000. Seção 1, p. 1.

CLEARY, J; KOPICKI, A. **Preparing the workforce for a “green jobs” economy**. Rutgers, NJ: John J. Heldrich Center for Workforce Development, 2009.

CPFL ENERGIA. **Relatório Anual 2016**. Disponível em: <https://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Paginas/default.aspx>. Acesso em 03, maio. 2017.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **What is a green job?** Article: 13 abr. 2016. Disponível em: http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_325253/lang--es/index.htm. Acesso em 03. Maio. 2017.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069–1089, 2014.

MMA – Ministério do Meio Ambiente. Presidência da República do Brasil. **Pretendida Contribuição Nacionalmente Determinada para Consecução do Objetivo da Convenção-Quadro das Nações Unidas Sobre Mudança do Clima**. 2015. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/clima/ndc-do-brasil>. Acesso em 20, jul. 2017.