

Gestão de Pessoas na Economia de Baixo Carbono no Noroeste Paulista

Keila Ferreira Pavaneli

Mestranda em Ciências Ambientais, Universidade Brasil, Brasil

keila.pavaneli@gmail.com

ORCID iD 0009-0009-6301-4518

Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima

Professora Doutora, Universidade Brasil, Brasil.

leonice.lima@ub.edu.br

ORCID iD 0000-0001-9647-6473

Cleber Fernando Menegasso Mansano

Professor Doutor, Universidade Brasil, Brasil.

cleber.mansano@ub.edu.br

ORCID iD 0000-0001-8415-1145

Evandro Roberto Tagliaferro

Professor Doutor, Universidade Brasil, Brasil.

evandro.tagliaferro@ub.edu.br

ORCID iD 0000-0003-2557-031X

Luiz Sergio Vanzela

Professor Doutor, Universidade Brasil, Brasil.

luiz.vanzela@ub.edu.br

ORCID iD 0000-0002-2192-9252

Gestão de Pessoas integrada a Economia de Baixo Carbono

RESUMO

Objetivo - Objetivou-se analisar como a área de gestão de pessoas – GP nas organizações está adotando práticas sustentáveis e contribuindo para o avanço da Economia de Baixo Carbono - EBC.

Metodologia - A metodologia utilizada foi a realização de um diagnóstico, por meio da aplicação de questionário para a área de gestão de pessoas de 79 empresas localizadas no Noroeste Paulista, abordando temas que relacionam a gestão de pessoas com o desenvolvimento de políticas de baixo carbono nas empresas. **Originalidade/relevância** - Ressalta-se a relevância do tema devido ainda ser considerado emergente e estar em fase de desenvolvimento de pesquisas, metodologias e políticas. Participaram da pesquisa empresas públicas e privadas, dos diversos setores que compõem a economia e prestação de serviços regional, de múltiplas áreas de atuação (como saúde e medicina, educação, alimentação, RH, construção civil, agropecuária, financeira, dentre outras) e compostas por números variados de colaboradores.

Resultados - Dentre os principais resultados alcançados, verificou-se que um expressivo percentual da área gestão de pessoas (89,8%) considera que o comportamento dos colaboradores pode contribuir tanto para minimizar como para potencializar os impactos das empresas sobre o clima. Aproximadamente 95% ainda acreditam que a área de gestão de pessoas pode contribuir de forma específica com ações de EBC nas organizações. Entretanto, quando analisou-se a adoção de ações práticas neste âmbito apenas menos da metade afirmaram que as realizam, quanto a avaliação de desempenho relacionada ao comportamento dos colaboradores frente às mudanças climáticas, não é realizada pelas organizações respondentes, e apenas uma delas adota política de benefício ou incentivo relacionadas ao bom desempenho ambiental dos colaboradores.

Contribuições teóricas/metodológicas – Observa-se uma ausência de metodologias à serem utilizadas pelos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas para implementação, políticas e práticas neste âmbito.

Contribuições sociais e ambientais - Verifica-se, portanto uma implicação ambiental que precisa ser corrigida, pois mesmo a área de gestão de pessoas estando consciente dos benefícios e impactos positivos do comportamento ambiental responsável dos colaboradores, na prática não são realizadas políticas de incentivo para adoção destes comportamentos.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas sustentáveis. Comportamento ambiental. Políticas de incentivo.

Human Resource Management Integrated with the Low-Carbon Economy

ABSTRACT

Objective – This study aimed to analyze how the area of Human Resource Management (HRM) in organizations is adopting sustainable practices and contributing to the advancement of the Low-Carbon Economy (LCE).

Methodology – The methodology used consisted of conducting a diagnostic analysis through the application of a questionnaire to the human resource management departments of 79 companies located in Northwestern São Paulo State, addressing issues that connect HRM with the development of low-carbon policies within organizations.

Originality/Relevance – The relevance of the theme is highlighted due to it still being considered emerging and in a stage of research, methodology, and policy development. The study included both public and private companies from various sectors that make up the regional economy and service provision, with diverse fields of activity (such as healthcare and medicine, education, food, HR, civil construction, agribusiness, financial services, among others) and with different numbers of employees.

Results – Among the main results achieved, it was found that a significant percentage of HRM professionals (89.8%) consider that employees' behavior can contribute both to minimizing and to intensifying companies' impacts on the climate. Approximately 95% also believe that HRM can specifically contribute with LCE-related actions within organizations. However, when analyzing the adoption of practical actions in this area, fewer than half reported implementing them. Furthermore, performance evaluations related to employees' behavior towards climate change are not carried out by the responding organizations, and only one of them adopts a policy of benefits or incentives linked to employees' positive environmental performance.

Theoretical/Methodological Contributions – There is a noticeable absence of methodologies to be used by HR professionals for the implementation of policies and practices in this area.

Social and Environmental Contributions – There is, therefore, an environmental implication that needs to be addressed, since although HRM is aware of the benefits and positive impacts of employees' environmentally responsible behavior, in practice, incentive policies for the adoption of such behaviors are not implemented.

KEYWORDS: Sustainable practices. Environmental behavior. Incentive policies.

Gestión de Personas Integrada a la Economía Baja en Carbono

RESUMEN

Objetivo – El objetivo fue analizar cómo el área de gestión de personas (GP) en las organizaciones está adoptando prácticas sostenibles y contribuyendo al avance de la Economía Baja en Carbono (EBC).

Metodología – La metodología utilizada consistió en la realización de un diagnóstico mediante la aplicación de un cuestionario al área de gestión de personas de 79 empresas ubicadas en el Noroeste Paulista, abordando temas que relacionan la gestión de personas con el desarrollo de políticas de bajo carbono en las organizaciones.

Originalidad/Relevancia – Se resalta la relevancia del tema, ya que aún se considera emergente y se encuentra en una etapa de desarrollo de investigaciones, metodologías y políticas. En la investigación participaron empresas públicas y privadas de diversos sectores que conforman la economía y la prestación de servicios regional, con múltiples áreas de actuación (como salud y medicina, educación, alimentación, RRHH, construcción civil, agropecuaria, financiera, entre otras) y con diferentes cantidades de colaboradores.

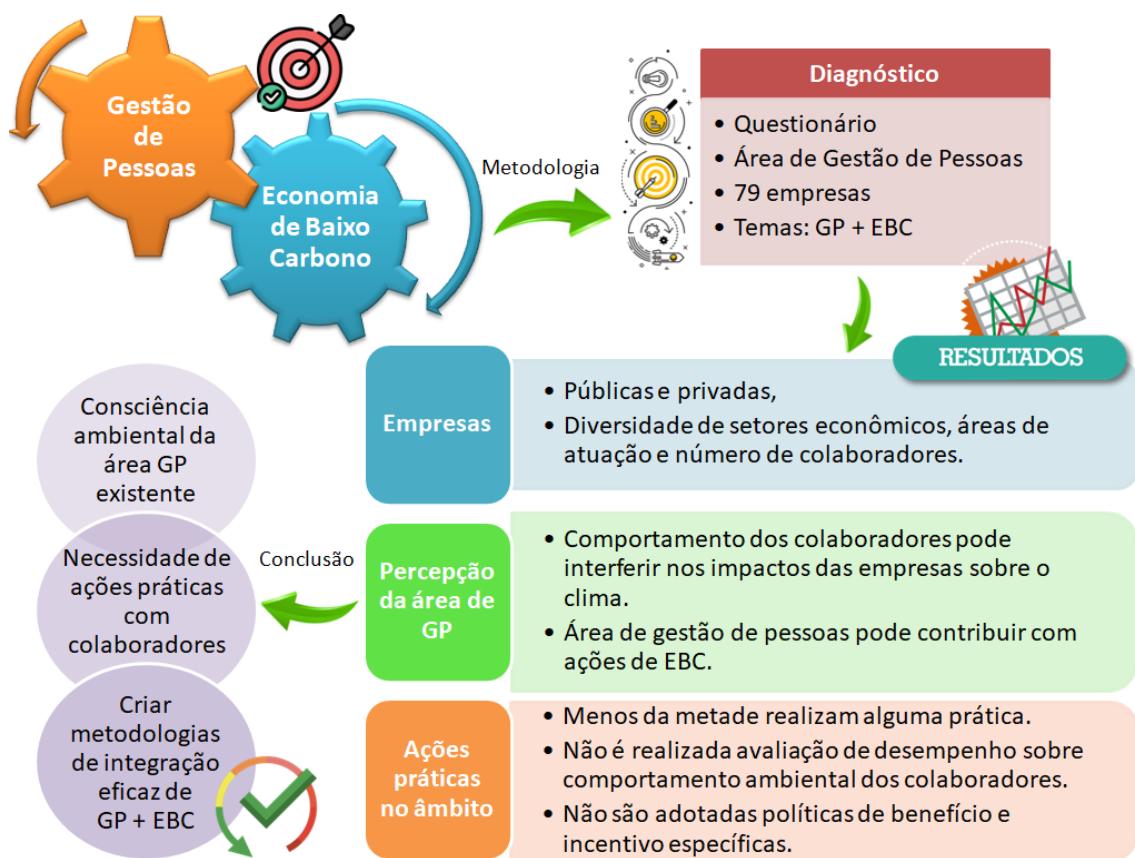
Resultados – Entre los principales resultados alcanzados, se verificó que un porcentaje significativo del área de gestión de personas (89,8%) considera que el comportamiento de los colaboradores puede contribuir tanto a minimizar como a potenciar los impactos de las empresas sobre el clima. Aproximadamente el 95% también cree que el área de gestión de personas puede contribuir de forma específica con acciones de EBC en las organizaciones. Sin embargo, al analizar la adopción de acciones prácticas en este ámbito, menos de la mitad afirmaron realizarlas. Además, las evaluaciones de desempeño relacionadas con el comportamiento de los colaboradores frente al cambio climático no son realizadas por las organizaciones encuestadas, y solo una de ellas adopta una política de beneficios o incentivos vinculados al buen desempeño ambiental de los colaboradores.

Contribuciones Teóricas/Metodológicas – Se observa una ausencia de metodologías que puedan ser utilizadas por los profesionales responsables de la gestión de personas para la implementación de políticas y prácticas en este ámbito.

Contribuciones Sociales y Ambientales – Se verifica, por lo tanto, una implicación ambiental que necesita ser corregida, pues aunque el área de gestión de personas es consciente de los beneficios e impactos positivos del comportamiento ambiental responsable de los colaboradores, en la práctica no se implementan políticas de incentivo para la adopción de dichos comportamientos.

PALABRAS CLAVE: Prácticas sostenibles. Comportamiento ambiental. Políticas de incentivo.

RESUMO GRÁFICO



1 INTRODUÇÃO

Um dos impactos mais discutidos nas últimas décadas refere-se àqueles causados pelas atividades humanas, seja no âmbito da intervenção via empresas, seja no âmbito do comportamento individual, sobre o meio ambiente. Um exemplo prático e atual destas discussões é a Conferência das Partes (COP 30) que será realizada em Belém, no Brasil, em novembro de 2025, abordando temas como a redução de emissões de gases de efeito estufa, adaptação às mudanças climáticas, financiamento climático para países em desenvolvimento, tecnologias de energia renovável e soluções de baixo carbono, preservação de florestas e biodiversidade e justiça climática e os impactos sociais das mudanças climáticas (BRASIL, 2025).

De acordo com Amrutha e Geetha (2020) essa preocupação relacionada aos impactos empresariais, tornou-se um movimento global que levou as empresas a adotarem uma perspectiva mais ampla sobre questões de sustentabilidade. Neste contexto a maximização de lucros da empresa deixa de ser o único foco da gestão, que passa a enfatizar práticas socioambientais envolvendo a contribuição de todas as áreas das organizações de forma efetiva.

A crescente e significativa interferência das organizações na sociedade, meio ambiente e na vida em geral resultou na necessidade de adoção de estratégias voltadas para uma Economia de Baixo Carbono (EBC), que conforme Stern (2007) pode ser definida como aquela em que as emissões de gases de efeito estufa (GEE) relacionadas à produção e ao consumo de bens e serviços, são reduzidas ou neutralizadas, utilizando uma combinação de inovação tecnológica, eficiência energética e políticas de mitigação destes gases.

Pan et. al., (2022) afirma que uma economia de baixo carbono é indispensável no contexto das mudanças climáticas. O marco do entendimento global de que o desenvolvimento de uma economia de baixo carbono é a principal maneira de lidar com as mudanças climáticas se deu após a Conferência de Copenhague. Os autores afirmam que apesar de diversos países acreditarem na urgente necessidade de desenvolver uma EBC, ainda não se alcançou uma compreensão unificada e práticas efetivas sobre ela, exigindo assim soluções e orientação teórica.

Ansari, Farrukh e Raza (2021) afirmam que a necessidade das organizações em incorporar ações de responsabilidade socioambiental, acarretou em uma integração da dimensão ambiental com a área de gestão de pessoas. Tal integração justifica-se pelo fato de que, como evidencia Chiavenato (2021) as pessoas são a chave para o sucesso das estratégias adotadas pelas organizações, o capital humano é o elemento essencial para preservação, consolidação, competitividade e sustentabilidade de uma organização. Portanto, para cada estratégia organizacional deve se relacionar uma estratégia de gestão de pessoas de forma integrada. Segundo o autor é necessário traduzir os objetivos e as estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de gestão de pessoas.

A importância da integração entre gestão de pessoas e a redução na emissão de GEE é reforçada na afirmação da Confederação Nacional da Indústria em seu guia de referência relacionado às estratégias corporativas de baixo carbono que indica:

O sucesso total do planejamento estratégico de carbono depende de uma força de trabalho totalmente integrada entre os funcionários da organização, colaboradores, consumidores e fornecedores. Obter o apoio desses importantes atores e mantê-los envolvidos fará com que a mudança seja eficaz e sustentável (CNI, 2011, p. 49).

Fischer (2002, p. 13), afirma que “quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão e abrangência – mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios”, devendo, portanto orientá-lo de forma estratégia e alinhá-lo ao negócio da organização pela gestão de pessoas.

O comportamento dos colaboradores e suas decisões cotidianas representam importante influência no alcance dos seus resultados organizacionais no que diz respeito a redução de emissão de GEE, seja na manutenção adequada de equipamentos ou no simples cuidado de desligar o computador no final do expediente, por exemplo (CNI, 2011).

Nesse sentido, Chiavenato (2021) afirma que para conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional a organização deve adotar modelos integrados de gestão de pessoas estrategicamente orientados aos seus objetivos. Para tanto, as práticas de gestão de pessoas devem funcionar como elemento de ligação entre políticas, estruturas, processos e prática operacionais definidos pela organização. Ou seja, a redução da emissão de GEE pela economia de baixo carbono depende deste elemento de ligação estruturado pela gestão de pessoas.

É notável, portanto, a relação entre gestão de pessoas e a busca pela economia de baixo carbono, uma vez que ela é considerada crucial para o alcance do desenvolvimento sustentável das organizações e consequentemente do planeta. Ou seja, para que as organizações reduzam as emissões de gases de efeito estufa (GEE) utilizando-se da economia de baixo carbono, e sigam em direção ao desenvolvimento sustentável, as pessoas precisam participar ativamente desse processo por meio de estratégias da área de gestão de pessoas.

O fato de que a gestão de pessoas está no centro do desenvolvimento de organizações sustentáveis já é uma realidade entre autores e pesquisadores (BUSH, 2020), porém, ainda é considerado um elemento emergente dentro das organizações e no próprio campo de pesquisa, o que significa que ainda estão em fase de desenvolvimento suas metodologias de implementação, políticas e práticas (TABATABAEI et al., 2017).

2 OBJETIVOS

Analizar como a área de gestão de pessoas nas empresas está integrando a seus processos tradicionais, ações sustentáveis em favor da Economia de Baixo Carbono.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento da pesquisa foi dividido em duas etapas; a primeira consiste em revisão bibliográfica que compõe o arcabouço teórico e conceitual a partir do qual assentou-se a análise dos dados coletados. Foram consultados livros e artigos científicos a respeito do tema abordado. A partir dos trabalhos consultados; levantadas informações sobre a importância da atuação da área de gestão de pessoas no que se refere às práticas ambientalmente responsáveis por parte dos colaboradores. Além de uma visão geral acerca das possíveis estratégias e práticas a serem adotadas pelas organizações com foco na economia de baixo carbono.

A segunda etapa se constituiu na realização de um diagnóstico, realizado a partir da aplicação de questionário encaminhado para o setor responsável pela gestão de pessoas de 79 empresas localizadas no Noroeste Paulista (Regiões Administrativas de São José do Rio Preto e

Araçatuba). O questionário, composto por 17 questões objetivas e/ou descritivas, foi desenvolvido no *Google Forms*, e encaminhado via e-mail ou aplicativos de mensagens entre março e junho de 2024. O questionário abordou temas que relacionam a gestão de pessoas com o desenvolvimento de políticas de baixo carbono nas empresas, a fim de levantar informações sobre a situação atual do tema nas organizações. Após 4 meses do envio dos questionários, o total de respostas obtidas foi de 59 empresas, o que representa um percentual de 74,7% respondentes.

4 RESULTADOS

Por meio da análise dos resultados da pesquisa foi possível obter um panorama geral das organizações respondentes, identificando suas características em termos de tipo de organização, setor e área de atuação e número de colaboradores.

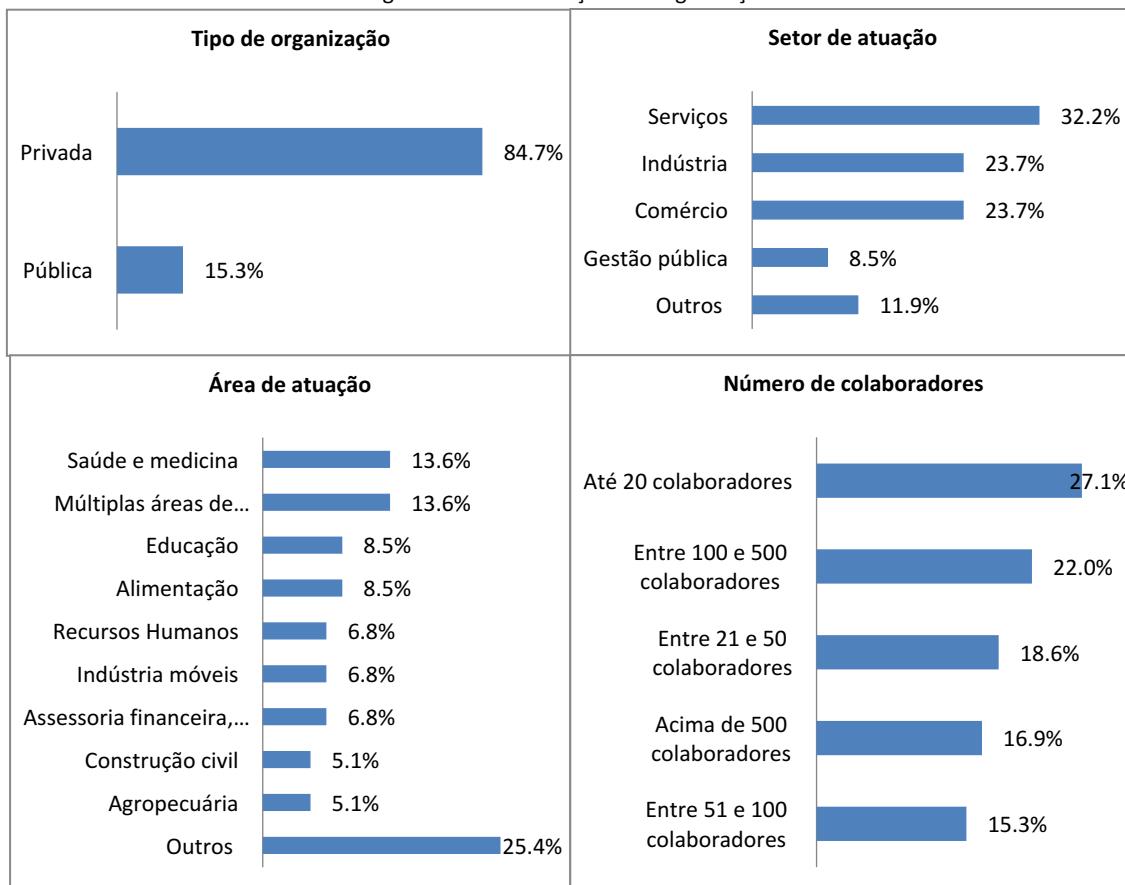
Também foi possível identificar a opinião da área de gestão de pessoas destas organizações em relação as mudanças climáticas e sobre quais ações as organizações podem implementar para aderir a uma economia de baixo carbono. Alcançou-se ainda a percepção de como a área específica da gestão de pessoas pode contribuir com uma economia de baixo carbono nas organizações e suas sugestões relacionadas a essa integração.

4.1 Características das organizações

No que se refere ao tipo das organizações pesquisadas considerando as respostas obtidas, são em sua maior parte privada (84,7%), distribuídas em três principais setores de atuação: serviços (32,2%), indústria (23,7%) e comércio (23,7%). O setor da gestão pública (8,5%) representou um percentual intermediário de respostas.

Quanto a área de atuação obteve-se vasta variedade de respostas, totalizando 34 diferentes áreas, destacando-se com maiores percentuais de participação nas respostas: saúde e medicina (13,6%), múltiplas áreas de atuação (13,6%), educação (8,5%) e alimentação (8,5%). Recursos Humanos, indústria de móveis e assessoria financeira representaram cada uma 6,8% das organizações respondentes, enquanto as áreas de construção civil e agropecuária representaram 5,1% cada.

Figura 1 – Caracterização das organizações



Fonte: Autoria própria.

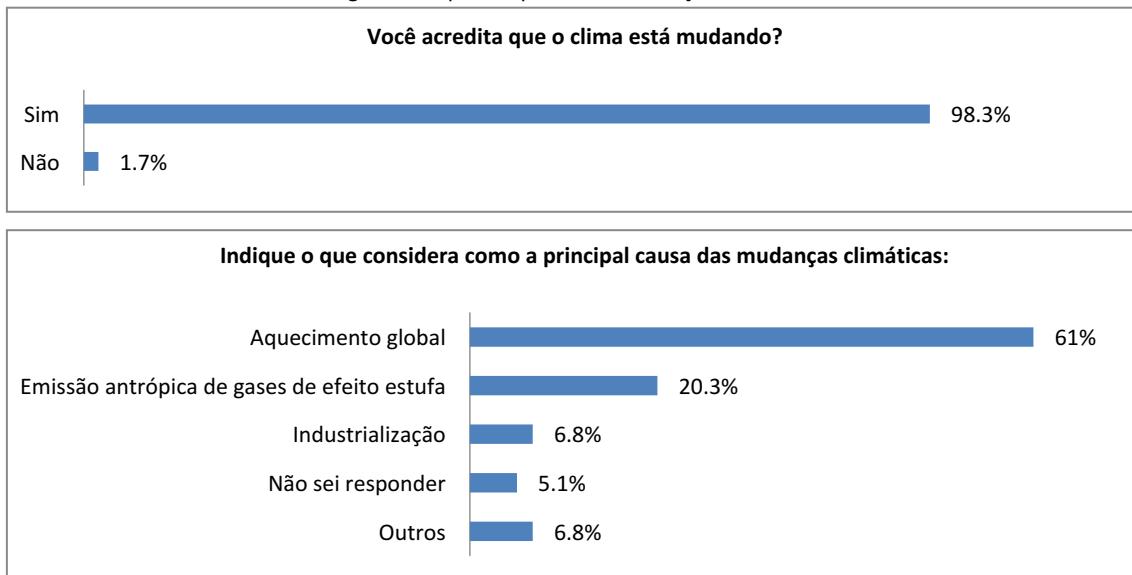
Em relação ao número de colaboradores que atuam nas organizações respondentes, observa-se um equilíbrio de respostas entre os extratos disponibilizados na questão, representando uma abrangência e variados portes de organizações. Empresas com até 20 colaboradores representaram parte expressiva das respostas com um percentual de 27,1%, enquanto empresas que possuem entre 51 e 100 colaboradores representaram a minoria das respostas com 15,3%.

4.2 Opinião quanto as mudanças climáticas

Quase a totalidade da área de gestão de pessoas das organizações respondentes, representada por um percentual de 98,3% acredita que o clima esteja mudando, enquanto apenas 1,7% acredita que não esteja ocorrendo mudanças climáticas. Uma quantidade significativa, representada por um percentual de 61% considera o aquecimento global como a principal causa das mudanças climáticas, enquanto 20,3% consideram a emissão antrópica de gases de efeito estufa. A industrialização foi apontada por 6,8% dos respondentes e 5,1% não souberam responder.

Apesar de quase a totalidade da área de gestão de pessoas das organizações respondentes acreditarem que o clima esteja mudando, poucos consideram a emissão antrópica de gases de efeito estufa como a principal causa das mudanças climáticas.

Figura 2 – Opinião quanto as mudanças climáticas



Fonte: Autoria própria.

Por meio de uma análise destes percentuais, é possível verificar que não há uma clareza de entendimento quanto às causas das mudanças climáticas. Marengo (2007, p. 137) afirma que as mudanças climáticas são associadas ao aquecimento global como consequência do aumento da concentração de gases de efeito estufa.

A Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo (SMA, 2012) esclarece que aquecimento global é sinônimo de mudanças climáticas, consequência de emissões excessivas de gases de efeito estufa – GEE em quantidade maior do que florestas e oceanos conseguem absorver. O acúmulo destes GEE forma uma camada cada vez mais espessa não permitindo a saída de radiação solar do planeta que torna-o progressivamente mais quente.

Considerando que o aquecimento global, apontado na pesquisa como a principal causa das mudanças climáticas, trata-se de uma consequência, é possível verificar que não há um entendimento claro quanto ao tema.

O Sistema de Estimativas de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SEEG, 2023) considera as ações antrópicas como: poluição do ar e das águas; a queima de combustíveis fósseis (derivados do petróleo, como diesel e gasolina, carvão mineral e gás natural) para geração de energia; atividades industriais e transporte; agropecuária; descarte de resíduos sólidos; queimadas e desmatamento, são consideradas como a principal causa das de emissões excessivas de gases de efeito estufa – GEE e consequente alterações climáticas.

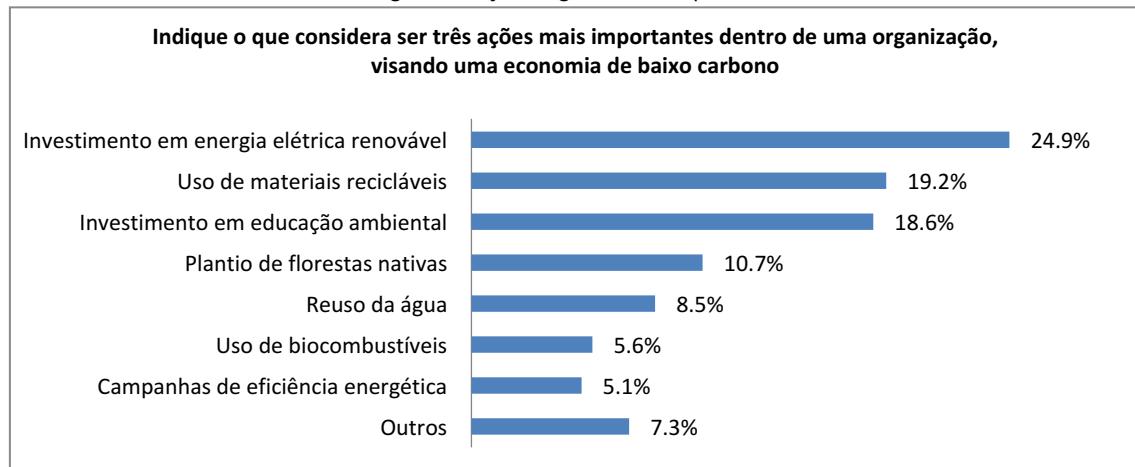
4.3 Opinião sobre ações que as organizações poderiam implementar para aderir a uma economia de baixo carbono

Objetivando entender quais ações as organizações consideram fundamentais adotar nas organizações para colocar em prática a economia de baixo carbono, foi solicitado que indicassem três ações principais.

O investimento em energia elétrica renovável foi considerado a mais importante ação, representando 24,9% das empresas respondentes. Com um percentual de 19,2%, o uso de materiais recicláveis ocupou o segundo lugar de ação mais importante a ser aderida para alcance

da EBC nas organizações, enquanto investimento em educação ambiental, com 18,6% representou a terceira ação mais indicada.

Figura 3 – Ações organizacionais para EBC



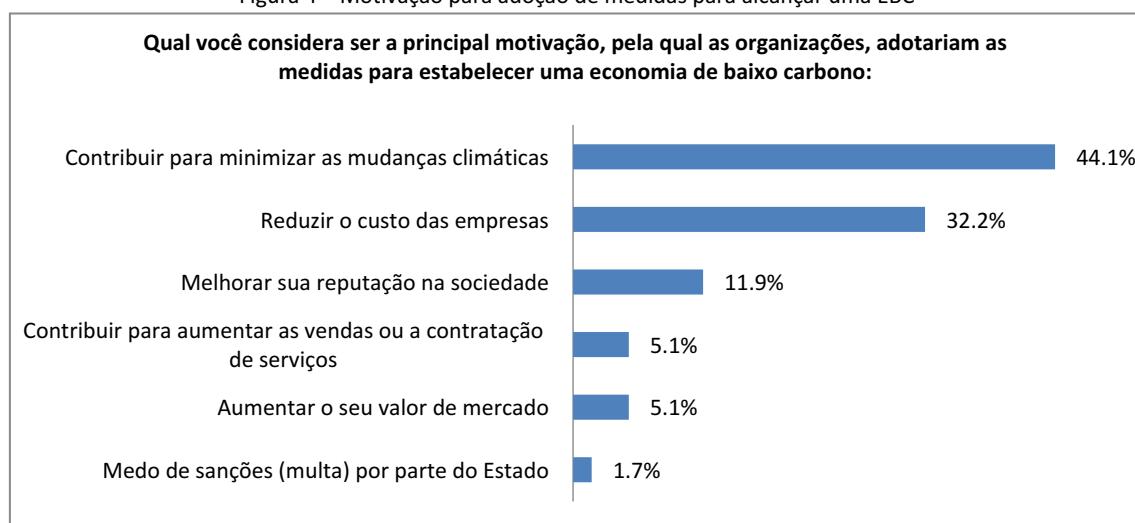
Fonte: Autoria própria.

É importante considerar que dentre as ações que foram consideradas principais, a que ocupou o terceiro lugar – investimento em educação ambiental – é aquela capaz de modificar o comportamento do colaborador nas empresas e na sociedade como cidadão.

Além das três ações que foram consideradas principais pela área de gestão de pessoas das empresas participantes da pesquisa, obteve-se outras quatro ações com representatividade menor entre os respondentes, plantio de florestas nativas (10,7%), reuso da água (8,5%), uso de biocombustíveis (5,6%) e campanhas de eficiência energética (5,1%). Um percentual de 7,3% ainda considerou outras ações como sendo mais importantes para o alcance da EBC.

Buscou-se também elencar e analisar as principais motivações das organizações para adotarem tais medidas.

Figura 4 – Motivação para adoção de medidas para alcançar uma EBC



Fonte: Autoria própria.

Verifica-se que grande parte das organizações reconhece a importância de seu papel no enfrentamento das mudanças climáticas, sendo que 44,1% apontam como principal

motivação para adoção de medidas para alcançar a EBC, a possibilidade de contribuir para minimizar tais mudanças.

A redução de custos, que é um fator de impacto direto na lucratividade da empresa, aparece como uma motivação significativa, sendo elencada como principal motivação para adoção de medidas para alcançar a EBC por 32,2% das organizações respondentes. A análise dessa motivação sugere que para a área de gestão de pessoas adotar medidas de EBC integradas aos seus processos tradicionais, deve demonstrar como suas práticas podem resultar em economia para a organização (eficiência energética, redução de desperdício, melhoria de processos etc.) para que haja uma melhor aceitação pelas empresas em relação a esta mudança.

Apesar de uma menor expressividade, a melhoria da reputação da organização perante a sociedade também é um fator motivacional importante para as organizações adotarem medidas para alcançar a EBC, sendo indicada por 11,9% das empresas respondentes. Assim sendo, a área de gestão de pessoas ao se adaptar a economia de baixo carbono pode abordar a comunicação das práticas adotadas para fortalecer a imagem da organização internamente, para com seus colaboradores e externamente para com seu público final e demais *stakeholders*.

O aumento das vendas ou contratação de serviços obteve baixa representatividade dentre as motivações, sendo que apenas 5,1% das organizações consideraram esse fator como principal motivação para adoção de medidas para alcançar a EBC. Observa-se que de forma direta a questão mercadológica não é apontada como a principal motivação, porém a importância da questão financeira fica evidente, quando considerada de forma expressiva a redução de custos. O mesmo percentual de 5,1% foi considerado para o aumento do valor de mercado da organização. A gestão de pessoas integrada a economia de baixo carbono pode incorporar estratégias que impactem positivamente na competitividade das organizações.

A motivação de menor relevância dentre as organizações respondentes foi o medo de sanções (multa) por parte do Estado, o que sugere que as organizações estão mais orientadas por benefícios diretos do que por receio de penalidades legais, ou por outro lado, que as penalidades legais precisam ser revistas a fim de tornarem-se menos brandas e mais eficientes. Entretanto, é importante a gestão de pessoas integrada a economia de baixo carbono destacar e incentivar a conformidade com a legislação e regulamentações ambientais.

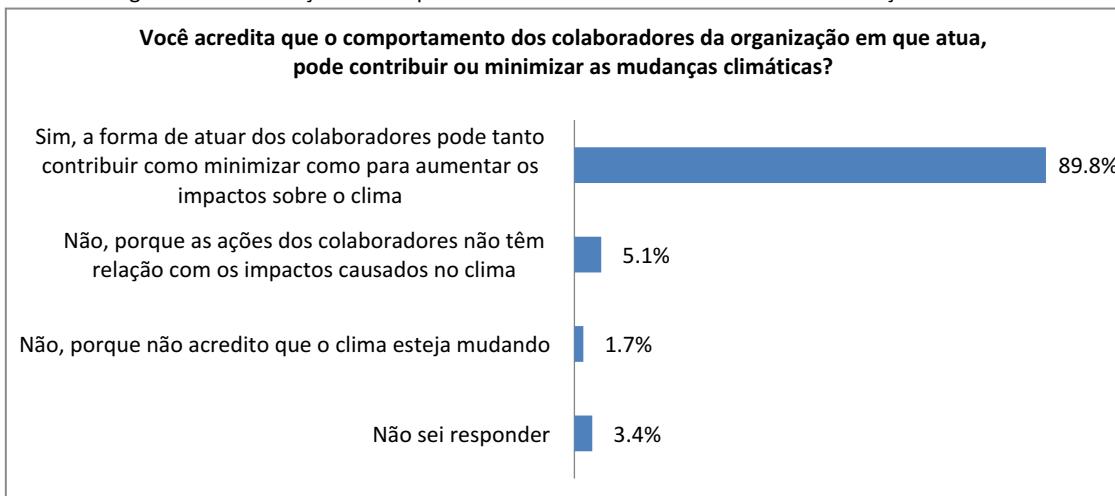
4.4 Entendimento de como a gestão de pessoas poderia contribuir com uma economia de baixo carbono nas organizações.

Por meio da pesquisa buscou-se identificar uma visão ampla sobre a percepção e o potencial de contribuição dos colaboradores e da área de gestão de pessoas para ações de EBC e mudanças climáticas.

Uma parcela significativa das organizações participantes (89,9%) acredita que a forma de atuação dos colaboradores pode tanto contribuir quanto minimizar os impactos nas mudanças climáticas. Essa percepção é importante, pois demonstra uma ampla conscientização da área de gestão de pessoas das organizações, sobre o papel individual e coletivo dos colaboradores na mitigação das mudanças climáticas e ao mesmo tempo apresenta-se como um paradoxo, visto que essa consciência deveria levar ao investimento em educação ambiental.

Apenas uma pequena parcela (5,1%) acredita que as ações dos colaboradores não têm relação com o impacto climático, enquanto uma minoria ainda menor (1,7%) não acredita que o clima esteja mudando.

Figura 5 – Contribuição do comportamento dos colaboradores frente às mudanças climáticas



Fonte: Autoria própria.

Essa visão consciente das organizações indica um importante ponto de partida para implementação de uma gestão de pessoas voltada para a economia de baixo carbono em conjunto com uma educação ambiental dos colaboradores, visto que a área já reconhece a importância da contribuição dos colaboradores nesse âmbito.

Buscou-se ainda aprofundar na percepção e entendimento da área de gestão de pessoas, referente à contribuição da sua própria área de atuação especificamente para ações de EBC, não apenas dos colaboradores em geral.

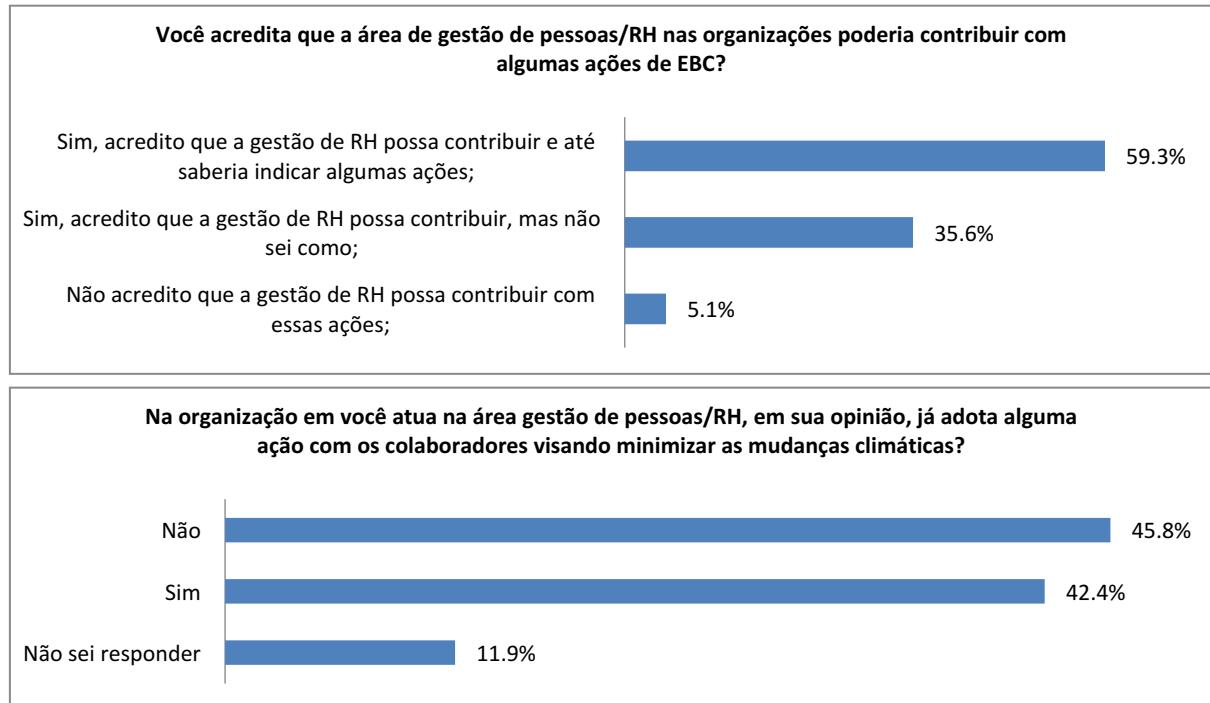
Constatou-se que um percentual relevante de 59,3% da área de gestão de pessoas acredita que sua área de atuação pode contribuir com ações de EBC e inclusive se consideram capazes de sugerir algumas ações. Esse dado demonstra um entendimento da capacidade da gestão de pessoas em influenciar, implementar e gerir mudanças comportamentais sustentáveis nas organizações.

Uma parcela significativa de 35,6% acredita que a área de gestão de pessoas pode contribuir com ações de EBC, mas não sabe exatamente como, indicando uma necessidade de direcionamento e capacitação específica dos profissionais que atuam na gestão de pessoas das empresas. Apenas 5,1% não considera a área de gestão de pessoas como possível contribuinte para ações de EBC.

Aftab, et. al. (2022) defendem que as práticas de gestão de recursos humanos voltadas para a área ambiental são vitais para a aquisição, o desenvolvimento e a sustentação de funcionários que trazem valores e crenças ambientalmente responsáveis para o trabalho e apoiam as estratégias da empresa nesse âmbito.

Apesar da percepção positiva da gestão de pessoas das organizações participantes quanto ao potencial da área na contribuição com ações de EBC, existe uma divisão quanto às ações práticas voltadas à mitigação das mudanças climáticas.

Figura 6 – Contribuição da área de gestão de pessoas para ações de EBC



Fonte: Autoria própria.

Um percentual de 45,8% afirma não realizar ações com os colaboradores visando minimizar as mudanças climáticas, enquanto 42,4% afirmam que sim. Uma parcela de 11,9% não soube responder, o que pode sugerir uma falta de clareza sobre o que constituem ações efetivas de EBC na área de gestão de pessoas e/ou que essas ações não são realizadas visto que a própria área responsável por aplicá-las possui conhecimento sobre.

Para as organizações que afirmaram realizar ações com os colaboradores visando minimizar as mudanças climáticas, abriu-se um espaço na pesquisa para que elas fossem elencadas de forma aberta. O intuito foi de identificar quais práticas essas organizações já adotam nesse âmbito. As ações identificadas foram agrupadas, organizadas e apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Ações que as empresas afirmam realizar em consonância com a EBC.

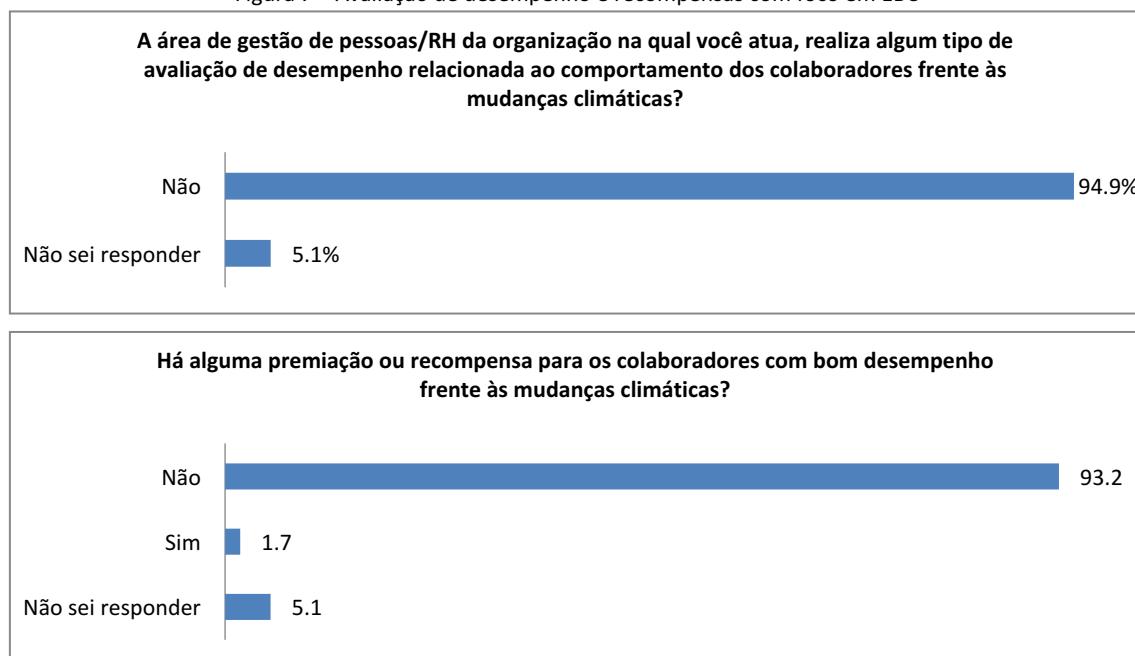
Categoria	Descrição
Práticas rotineiras	Utilização de energias renováveis (solar), coleta seletiva/separação do lixo, redução na geração de resíduos, reaproveitamento e reciclagem, adoção de garrafas e canecas e não utilização de copos descartáveis para os colaboradores, reutilização de água para rega dos jardins, utilização de arquivos digitais evitando os impressos, utilização de materiais reciclados, plantio de árvores nativas no Dia da Árvore.
Uso consciente de energia elétrica e água	Uso de placas de alerta nos interruptores para apagar a luz, nos porta toalhas para economia de uso dos recursos
Campanhas de conscientização e orientações	Economia de energia e materiais, reciclagem e cuidados com o meio ambiente. Workshop sobre práticas ESG. Capacitações e treinamento de liderança para implementação de práticas ESG e motivação dos colaboradores nesse âmbito
Práticas com as famílias	Entrega de livretos de figurinhas educativas para os filhos dos colaboradores
Práticas com os clientes	Doação de muda de árvore para clientes (observa-se que essa ação não se relaciona com os colaboradores, ou seja, não é efetivamente da área de gestão de pessoas)

Fonte: Autoria própria.

Ressalta-se que as ações que mais se repetiram dentre as respostas foram as práticas adotadas no dia a dia da empresa elencadas no primeiro tópico. As demais não foram citadas de forma repetida significativamente.

Buscando evidenciar na pesquisa informações mais precisas quanto a contribuição prática da área de gestão de pessoas nas ações de EBC por meio de seus processos e atuação, abordou-se questões específicas sobre avaliação e reconhecimento de comportamentos sustentáveis dos colaboradores nas organizações.

Figura 7 – Avaliação de desempenho e recompensas com foco em EBC



Fonte: Autoria própria.

Observa-se que quase a totalidade das organizações respondentes (94,9%) afirmam que a área de gestão de pessoas não realiza avaliações de desempenho ligadas ao comportamento dos colaboradores frente às mudanças climáticas. Nenhum dos respondentes indicou que há algum tipo de avaliação neste sentido na organização, enquanto 5,1% não souberam responder.

O mesmo ocorre quando se trata de recompensas neste sentido, onde 93,2% das organizações afirmam não adotar premiação ou recompensa para colaboradores com bom desempenho frente as mudanças climáticas. Apenas 1,7% mencionaram que há algum tipo de premiação e 5,1% não souberam responder.

Ao analisar essa ausência de estratégias de avaliação e reconhecimento de comportamentos sustentáveis dos colaboradores nas organizações é possível verificar uma lacuna nos processos de gestão de pessoas integrados a ações de EBC. Os dados demonstrados são preocupantes, pois pesar de haver uma consciência sobre a importância de suas ações na mitigação das mudanças climáticas, isso não é refletido em suas avaliações de desempenho, o que indica uma oportunidade para que a gestão de pessoas desenvolva métricas específicas e políticas de incentivo alinhadas com a EBC.

A ausência dessa prática pode limitar a adesão de comportamentos sustentáveis por parte dos colaboradores, já que não há um acompanhamento ou incentivo estruturado para tal.

A falta de recompensas e incentivos também pode desmotivar os colaboradores a manterem comportamentos sustentáveis de forma consistente e contínua. A implantação de um sistema de recompensas sejam elas monetárias, de reconhecimento ou até mesmo de oportunidades de desenvolvimento, pode funcionar como um incentivo para que os colaboradores se engajem na adoção de práticas de EBC.

4.5 Sugestões

Ao final do questionário foi aberto um espaço para que pudessem ser elencadas sugestões de recompensas a serem oferecidas, no caso das avaliações de desempenho abrangerem o comportamento dos colaboradores frente as mudanças climáticas. No total 14 empresas realizaram sugestões, visto que essa questão aberta (qualitativa) não era de resposta obrigatória. As sugestões de recompensas foram agrupadas, organizadas e apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Categorias de benefícios sugeridas pelo setor de gestão de pessoas das empresas pesquisadas, para os funcionários com práticas em EBC.

Categoría	Exemplos Citados
Destaques	- Placas para colaborador mais engajado/modelo
Prêmios	- Viagens - Ticket/vouchers em Hotéis - Concursos de melhores ideias
Folgas	- Dia do aniversário - Semanal
Remuneração	- Bônus proporcional a economia ou impacto da ação, incentivos - Gratificação mensal aos colaboradores para que evitem a perda de produtos ajudaria bastante a diminuir desperdícios - Ajuste salarial, bonificação, campanhas internas para compartilhar sobre

Fonte: Autoria própria.

Importante evidenciar que as recompensas que mais se repetiram dentre as respostas relacionam-se a prêmios e remuneração. As demais não foram repetidas de maneira significativa.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que, embora a área de gestão de pessoas reconheça os benefícios e impactos positivos do comportamento ambientalmente responsável dos colaboradores, a realidade observada nas organizações participantes revela uma contradição preocupante: a ausência de políticas efetivas de incentivo para que tais comportamentos se consolidem na prática. A análise integrada dos dados demonstra de forma clara que a consciência e a percepção positiva existentes não se traduzem em ações concretas, perpetuando um distanciamento entre discurso e prática.

Essa lacuna compromete diretamente o potencial da gestão de pessoas como agente estratégico na transição para uma economia de baixo carbono. Além disso, evidencia-se um

ponto crítico: a gestão de pessoas, nas organizações analisadas, negligencia a dimensão da Educação Ambiental, elemento essencial para sensibilizar, capacitar e engajar colaboradores de forma contínua.

O cenário aponta, portanto, para um déficit estrutural de metodologias, políticas e práticas que integrem a gestão de pessoas às exigências ambientais contemporâneas. Tal omissão reforça a urgência de repensar e reestruturar o papel da área, de modo que não apenas reconheça, mas atue de forma proativa na implementação de ações efetivas que consolidem a sustentabilidade organizacional.

Como caminho para a resolução desse problema, sugere-se que as organizações implementem programas consistentes de Educação Ambiental corporativa, aliados a políticas claras de incentivo e reconhecimento de práticas sustentáveis entre os colaboradores. Além disso, é fundamental desenvolver metodologias integradas que alinhem a gestão de pessoas às metas ambientais estratégicas da empresa, promovendo treinamentos, indicadores de desempenho socioambiental e mecanismos de engajamento que transformem a conscientização em prática efetiva. Dessa forma, a gestão de pessoas poderá assumir seu papel protagonista na construção de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade e para a economia de baixo carbono.

6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AFTAB, J. et. Al. Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. **Business Strategy and the Environment**, v. 32, n. 4, p. 1782-1798, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.3219>. Acesso em: 29 de Janeiro de 2025.

AMRUTHA, V. N.; GEETHA, S. N. A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. **Journal of Cleaner Production** 247. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>. Acesso em: 20 de Novembro de 2024.

ANSARI, N. Y.; FARRUKH, M.; RAZA, A. Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 1, p. 229-238, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.2044>. Acesso em: 24 de Agosto de 2023.

BRASIL, Agenda Internacional. **COP 30 no Brasil**: rumo a COP 30. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/agenda-internacional/missoes-internacionais/cop28/cop-30-no-brasil>. Acesso em: 22 de Janeiro de 2025.

BUSH, J. T. Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 3, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano – 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 456 p.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Estratégias corporativas de baixo carbono**: gestão de riscos e oportunidades/ Confederação Nacional da Indústria. Brasília, 2011. 56 p.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza (coord.). As pessoas na organização. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MARENGO, J. A. **Mudanças climáticas globais e seus efeitos sobre a biodiversidade**: caracterização do clima atual e definição das alterações climáticas para o território brasileiro ao longo do século XXI. Brasília: MMA, 2. ed., 2007.

PAN, J. et. al. Clarification of the Concept of a Low-Carbon Economy and the Analysis of Its Core Elements. In: **Political Economy of China's Climate Policy**. Research Series on the Chinese Dream and China's Development Path. Springer Singapore. p. 179-198, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-981-16-8789-1_11. Acesso em: 20 de Novembro de 2024.

SEEG. Sistema de Estimativas de Emissões de Gases de Efeito Estufa. **Análise das emissões de e suas implicações para as metas climáticas do Brasil 1970-2021**. Observatório do clima. 2023. 54p. Disponível em: <https://energiaeambiente.org.br/wp-content/uploads/2023/04/SEEG-10-anos-v5.pdf>. Acesso em: 19 jul. de 2024.

SMA, Secretaria do Meio Ambiente. **Caderno de educação ambiental**: ecocidadão. Coordenadoria de Educação Ambiental. Denise Scabin Pereira, Regina Brito Ferreira. 3. ed., São Paulo: SMA/CEA, 2012. Disponível em: <https://semil.sp.gov.br/educacaoambiental/prateleira-ambiental/caderno-2-eco-cidadao/>. Acesso em: 19 jul. de 2024.

STERN, N. **The Economics of Climate Change**: the Stern review. UK-Reino Unido: Cambridge University Press, 2007. 267p.

TABATABAEI, S. A. N. et al. Presenting sustainable hrm model based on balanced scorecard in knowledge-based ICT companies (The case of Iran). **Economics & Sociology**, v. 10, n. 2, p. 107, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-2/8>. Acesso em: 24 de Agosto de 2023.

DECLARAÇÕES

CONTRIBUIÇÃO DE CADA AUTOR

Ao descrever a participação de cada autor no manuscrito, utilize os seguintes critérios:

- **Concepção e Design do Estudo:** Keila Ferreira Pavaneli e Luiz Sergio Vanzela.
 - **Curadoria de Dados:** Keila Ferreira Pavaneli.
 - **Análise Formal:** Keila Ferreira Pavaneli.
 - **Aquisição de Financiamento:** Não foram necessários recursos financeiros.
 - **Investigação:** Keila Ferreira Pavaneli.
 - **Metodologia:** Keila Ferreira Pavaneli e Luiz Sergio Vanzela.
 - **Redação - Rascunho Inicial:** Keila Ferreira Pavaneli.
 - **Redação - Revisão Crítica:** Luiz Sergio Vanzela, Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima, Cleber Fernando Menegasso Mansano e Evandro Roberto Tagliaferro.
 - **Revisão e Edição Final:** Keila Ferreira Pavaneli.
 - **Supervisão:** Luiz Sergio Vanzela.
-

DECLARAÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE

Nós, **Keila Ferreira Pavaneli, Luiz Sergio Vanzela, Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima, Cleber Fernando Menegasso Mansano e Evandro Roberto Tagliaferro**, declaramos que o manuscrito intitulado "**Gestão de Pessoas na Economia de Baixo Carbono no Noroeste Paulista**":

1. **Vínculos Financeiros:** Não possui vínculos financeiros que possam influenciar os resultados ou interpretação do trabalho. Nenhuma instituição ou entidade financiadora esteve envolvida no desenvolvimento deste estudo.
 2. **Relações Profissionais:** Não possui relações profissionais que possam impactar na análise, interpretação ou apresentação dos resultados. Nenhuma relação profissional relevante ao conteúdo deste manuscrito foi estabelecida.
 3. **Conflitos Pessoais:** Não possui conflito de interesse pessoais relacionados ao conteúdo do manuscrito. Nenhum conflito pessoal relacionado ao conteúdo foi identificado.
-