

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL IRMÃ AGOSTINA

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

Heloisa de Souza Silva

Leticia Alves de Jesus

Maria Clara de Jesus Dias

Maria Clara Pereira Rodrigues

Mariana dos Santos Souza

Samuel Sousa Carvalho

**COMO O SETOR DE RECURSOS HUMANOS PODE APLICAR
PRÁTICAS ESG PARA GARANTIR EQUIDADE PRODUTIVA**

São Paulo

2026

Heloisa de Souza Silva
Leticia Alves de Jesus
Maria Clara de Jesus Dias
Maria Clara Pereira Rodrigues
Mariana dos Santos Souza
Samuel Sousa Carvalho

**COMO O SETOR DE RECURSOS HUMANOS PODE APLICAR
PRÁTICAS ESG PARA GARANTIR EQUIDADE PRODUTIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Técnico de Administração do
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
para a obtenção do diploma de Técnico em Administração.
Orientador: Prof. Rodrigo Tadeu Alves Reina

São Paulo
2026

SUMÁRIO:

Resumo	4
1. Introdução	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
2. Metodologia	8
3. REFERENCIAL TEÓRICO	9
3.1 ESG: Conceitos e Aplicações	9
3.1.1 Pilar Ambiental (E)	9
3.1.2 Pilar Social (S)	9
3.1.3 Pilar de Governança (G)	10
3.1.4 ESG como Estratégia Integrada	10
3.2 Equidade Produtiva: Conceito Geral	11
3.3 O Papel do Setor de Recursos Humanos Integrado ao ESG	12
3.4 Práticas, Indicadores e Desdobramentos das Políticas de Equidade nas Organizações	13
3.4.1 Casos reais: da política à prática	13
3.4.2 Resultados das práticas ESG: antes e depois	14
3.4.3 Mensuração e indicadores	15
3.5 Impactos da Não Aplicação do ESG e da Equidade Produtiva	16
3.5.1 Consequências internas	16
3.5.2 Consequências externas	16
3.5.3 Greenwashing: o risco da aparência sem substância	17
3.6 ESG e a Atração de Talentos: Como as Gerações Valorizam o Pilar Social nas Organizações	17
3.6.1 O Social como critério de escolha profissional entre gerações	17
3.6.2 Saúde mental e qualidade de vida como fatores de retenção	18
4. PESQUISA DE CAMPO: ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	18
Identificação da Entrevistada	18
Transcrição da Entrevista	19
5. CONCLUSÃO	21
6. AGRADECIMENTOS	22
REFERÊNCIAS	23

Resumo

Este estudo aborda a relação entre as práticas ESG (Ambiental, Social e Governança) e a forma como o setor de Recursos Humanos pode implementá-las para promover a equidade produtiva nas organizações.

A metodologia adotada combina pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionários a colaboradores e profissionais de Recursos Humanos. Essa abordagem possibilita compreender como as políticas ESG influenciam a gestão de pessoas e contribuem para o fortalecimento das organizações por meio do capital humano.

Espera-se demonstrar que práticas ESG bem estruturadas promovem ambientes corporativos mais justos, produtivos e sustentáveis, reforçando o papel estratégico dos Recursos Humanos na consolidação de modelos de gestão alinhados à responsabilidade social e à sustentabilidade corporativa.

Palavras-chave: ESG; Equidade Produtiva; Recursos Humanos; Inclusão; Sustentabilidade.

Abstract

This study focuses on the relationship between ESG (Environmental, Social, and Governance) practices and how the Human Resources sector can implement them to promote productive equity within organizations.

The methodology adopted combines bibliographic research and field research through the application of questionnaires to employees and Human Resources professionals. This approach makes it possible to understand how ESG policies influence people management and contribute to strengthening organizations through human capital.

The study is expected to demonstrate that well-structured ESG practices promote fairer, more productive, and sustainable corporate environments, reinforcing the strategic role of Human Resources in consolidating management practices aligned with social responsibility and corporate sustainability.

Keywords: ESG; Productive Equity; Human Resources; Inclusion; Sustainability.

1. Introdução

O presente estudo aborda a relevância das práticas organizacionais voltadas à promoção da equidade produtiva e à valorização dos colaboradores no contexto corporativo atual. Parte-se da compreensão de que as organizações têm buscado integrar princípios sustentáveis, governamentais e socialmente responsáveis em sua gestão, de modo a fortalecer suas relações internas e externas. Nesse cenário, o setor de Recursos Humanos assume papel estratégico, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais justos, equilibrados e voltados ao desenvolvimento humano.

O problema central da pesquisa está relacionado às dificuldades enfrentadas pelas empresas em manter políticas consistentes que garantam a inclusão e a valorização dos profissionais dentro do contexto organizacional. Diante disso, o estudo tem como objetivo geral analisar como o setor de Recursos Humanos pode contribuir para a promoção da produção equitativa nas organizações.

A relevância da investigação está na necessidade de ampliar a discussão sobre o papel do RH como agente de transformação nas empresas, reforçando a importância de políticas internas que estimulem a justiça, a diversidade e a responsabilidades sociais nas relações de trabalho.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o setor de Recursos Humanos pode aplicar práticas de ESG, com foco no pilar social, para promover a equidade produtiva e contribuir para ambientes organizacionais mais justos, inclusivos e sustentáveis.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Compreender os conceitos de ESG e equidade produtiva no ambiente organizacional.
- 2) Identificar a atuação do setor de Recursos Humanos na implementação de práticas ESG.
- 3) Analisar ações de diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades desenvolvidas pelas empresas.
- 4) Investigar os impactos das políticas ESG na produtividade, no clima organizacional e na valorização dos colaboradores.
- 5) Avaliar os indicadores utilizados para mensurar a equidade produtiva e a inclusão no ambiente de trabalho.
- 6) Demonstrar a contribuição das práticas ESG para a sustentabilidade corporativa e o desenvolvimento humano.

2. Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com o objetivo de compreender como as práticas de ESG, especialmente no pilar Social, podem contribuir para a promoção da equidade produtiva e qual o papel do setor de Recursos Humanos nesse processo. A escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de interpretar fenômenos sociais e organizacionais de forma aprofundada, priorizando a análise de percepções, experiências e significados em vez da mensuração numérica dos dados.

A pesquisa foi realizada em duas etapas principais. A primeira consistiu na construção do referencial teórico, por meio da análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses, relatórios institucionais e fontes digitais relacionados aos temas ESG, equidade produtiva e gestão de pessoas. Foram utilizados autores como Chiavenato, Atchabahian e Alves, além de relatórios e materiais institucionais de empresas como Ambev, Natura e Magazine Luiza, que serviram como exemplos práticos da aplicação dessas iniciativas no ambiente corporativo.

A segunda etapa consistiu na realização de uma entrevista semiestruturada com Kelly Dias Olímpio, profissional com aproximadamente dez anos de experiência em Recrutamento e Seleção, com atuação nos segmentos varejista, hospitalar e administrativo. A escolha da entrevistada ocorreu em razão de sua experiência em diferentes contextos organizacionais, proporcionando uma visão ampla e comparativa sobre a aplicação das práticas ESG e seus impactos na gestão de pessoas.

Para a entrevista, foram elaboradas nove perguntas abertas alinhadas aos objetivos da pesquisa. Os questionamentos abordaram temas como a participação do RH na agenda ESG, a relação entre equidade produtiva e retenção de talentos, os desafios da implementação dessas práticas nas organizações e a percepção das novas gerações sobre o tema.

Posteriormente, as informações obtidas na entrevista foram analisadas e confrontadas com os conceitos apresentados no referencial teórico. Esse procedimento permitiu identificar pontos de convergência e divergência entre a teoria e a prática, enriquecendo a discussão e contribuindo para uma compreensão mais ampla sobre a influência das práticas ESG na promoção da equidade produtiva e no fortalecimento da gestão estratégica de pessoas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ESG: Conceitos e Aplicações

O termo ESG — sigla em inglês para Environmental, Social and Governance, traduzido como Ambiental, Social e Governança — designa o conjunto de critérios utilizados para avaliar o desempenho e a responsabilidade corporativa de uma organização para além dos resultados estritamente financeiros. Sua origem formal remonta a 2004, quando o relatório Who Cares Wins, publicado pelo Pacto Global da ONU (Organização das Nações Unidas), propôs pela primeira vez a integração de fatores socioambientais ao mercado financeiro como elemento de análise de risco e valor (PACTO GLOBAL, 2004).

Desde então, o ESG deixou de ser uma agenda periférica e passou a ocupar o centro das decisões estratégicas de organizações ao redor do mundo. Para Alves (2023), o termo ESG é utilizado para se referir a práticas empresariais e de investimento que consideram critérios de sustentabilidade para além do lucro financeiro, integrando responsabilidade ambiental, social e de governança como eixos centrais da gestão organizacional. O que distingue o ESG de outras abordagens de responsabilidade corporativa é justamente sua capacidade de tornar esses compromissos mensuráveis — por meio de métricas padronizadas e frameworks globais como o GRI (Global Reporting Initiative) e o PRI (Principles for Responsible Investment) —, o que permite comparação entre organizações e reduz espaço para declarações vazias.

3.1.1 Pilar Ambiental (E)

O pilar Ambiental diz respeito à relação da organização com o meio ambiente. Na prática, envolve a gestão de emissões de carbono, o uso eficiente de recursos naturais, a adoção de fontes de energia renovável e a redução dos impactos ecológicos ao longo de toda a cadeia produtiva. Mais do que cumprir exigências legais, empresas que investem nesse pilar buscam antecipar riscos ambientais que, em médio e longo prazo, podem comprometer tanto a continuidade operacional quanto a credibilidade institucional perante investidores e consumidores.

3.1.2 Pilar Social (S)

O pilar Social trata da forma como a organização se relaciona com as pessoas — colaboradores, comunidades e parceiros comerciais. Abrange diversidade e inclusão, condições dignas de trabalho, saúde mental, desenvolvimento humano e responsabilidade com os territórios onde a empresa opera. É o pilar que mais dialoga com a gestão de pessoas, pois é por meio das

políticas de Recursos Humanos (RH) que os compromissos sociais se convertem em práticas reais no cotidiano organizacional — e é também o que mais impacta diretamente a vida dos trabalhadores.

3.1.3 Pilar de Governança (G)

O pilar de Governança é o que sustenta os outros dois. Sem estruturas sólidas de transparência, ética, compliance e controle interno, os compromissos ambientais e sociais correm o risco de se tornarem iniciativas pontuais, sem continuidade ou verificação real. É a governança que converte intenções em obrigações mensuráveis e permanentes dentro da organização (ATCHABAHIAN, 2024). Por isso, Atchabahian a posiciona como o eixo central do modelo: uma empresa pode ter boas práticas ambientais e sociais, mas sem governança consistente, elas dificilmente sobrevivem à troca de gestão ou à pressão por resultados de curto prazo.

3.1.4 ESG como Estratégia Integrada

Quando os três pilares funcionam de forma articulada, os resultados extrapolam a dimensão ética. Pesquisas indicam que organizações com estratégias ESG bem implementadas apresentam maior resiliência a crises, menor exposição a riscos operacionais e acesso facilitado a capital — uma vez que investidores institucionais utilizam critérios ESG para avaliar a solidez de longo prazo das empresas em que aportam recursos. No Brasil, esse movimento é impulsionado tanto pela pressão de stakeholders quanto por exigências regulatórias crescentes, como as normas da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) que tornarão obrigatória a divulgação de relatórios ESG a partir de 2026.

O ESG, portanto, não é uma resposta ao que o mercado quer ouvir — é uma transformação estrutural na forma como as organizações tomam decisões, medem resultados e se responsabilizam por seu papel na sociedade. Nesse contexto, o pilar Social ganha destaque particular ao colocar as pessoas no centro dessa estratégia, o que se manifesta, de forma concreta, no conceito de equidade produtiva e nas práticas que o setor de Recursos Humanos desenvolve para torná-la realidade.

3.2 Equidade Produtiva: Conceito Geral

A equidade pode ser definida como a prática de tratar cada pessoa de forma justa, levando em consideração suas particularidades, desafios e necessidades específicas, distinguindo-se da igualdade, que oferece as mesmas condições para todos sem considerar as diferenças individuais. No ambiente corporativo, promover a equidade significa oferecer o que cada colaborador precisa para que todos possam partir do mesmo ponto e desenvolver plenamente seu potencial. Um exemplo é a contratação de um intérprete de Libras para que um candidato surdo tenha as mesmas condições de participação que os demais, demonstrando na prática a aplicação desse princípio.

A equidade produtiva, conceito desenvolvido a partir de estudos da CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe) e do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (1992), amplia essa perspectiva ao relacionar a busca por um desenvolvimento que combine eficiência e justiça social. Esse entendimento propõe que o crescimento econômico e a produtividade só são sustentáveis quando ocorrem de forma inclusiva e equilibrada. De acordo com Atchabahian (2024), o pilar social do ESG é o mais negligenciado pelas empresas brasileiras, embora seja justamente o mais relacionado à equidade produtiva, pois envolve diversidade, inclusão e condições de trabalho justas, fatores que impactam diretamente o desempenho organizacional.

O IPEA e a ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial) (2019) destacam que a produtividade nacional e corporativa só melhora de forma sustentável quando há investimento em capital humano, educação e oportunidades de crescimento equitativo. No ambiente empresarial, isso se traduz em políticas de formação, reconhecimento e valorização das diferenças, que impulsionam tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto a eficiência produtiva.

Promover a equidade, portanto, é uma forma de corrigir desigualdades históricas e sociais que ainda impactam grupos como pessoas com deficiência, mulheres, negros, indígenas e a comunidade LGBTQIAPN+. Além de reduzir disparidades e estimular o respeito à diversidade, o tratamento produtivo igualitário contribui para a construção de uma sociedade mais coesa, democrática e próspera.

Ao integrar desempenho econômico com desenvolvimento humano, a equidade produtiva representa um avanço no conceito de compromisso social e econômico, tornando o setor de Recursos Humanos um agente fundamental para equilibrar justiça social e produtividade. Dessa forma, igualdade e equidade caminham juntas, promovendo condições reais para que todos tenham acesso às mesmas oportunidades e possam contribuir de forma plena para o crescimento das organizações e da sociedade.

3.3 O Papel do Setor de Recursos Humanos Integrado ao ESG

O setor de Recursos Humanos (RH) desempenha uma função estratégica na implementação das práticas ESG, com destaque para o pilar social. Isso se deve ao fato de que o RH é responsável pela gestão de pessoas, influenciando diretamente o clima organizacional, a cultura corporativa e os resultados da empresa. Conforme aponta Chiavenato (2014), as pessoas constituem o principal capital das organizações, sendo elas responsáveis pelo planejamento, execução e controle de todas as atividades empresariais. Dessa forma, investir no desenvolvimento humano é essencial não apenas para a sustentabilidade organizacional, mas também para garantir níveis adequados de produtividade e desempenho.

Conforme aponta Chiavenato (2014), o setor de Recursos Humanos deve atuar em consonância com os objetivos estratégicos da organização, sendo responsável por implementar políticas voltadas à ética, diversidade, inclusão e meritocracia, garantindo que os valores institucionais sejam efetivamente convertidos em ações práticas no cotidiano organizacional. Nesse contexto, o RH atua como elo entre a estratégia organizacional e as práticas diárias, promovendo a equidade produtiva e fortalecendo a coerência entre discurso e ação.

Iniciativas focadas no desenvolvimento de talentos diversos, na distribuição justa de oportunidades e na valorização da diversidade têm demonstrado impactos significativos na motivação e no engajamento dos colaboradores. Quando os processos de recrutamento, promoção e reconhecimento são transparentes e justos, aumenta-se o senso de pertencimento e a confiança nas relações de trabalho. Adicionalmente, programas de desenvolvimento e capacitação equitativos asseguram que todos os colaboradores tenham acesso às mesmas oportunidades de crescimento, reforçando a meritocracia e contribuindo para a redução de desigualdades históricas.

A promoção da equidade produtiva não se limita apenas à inclusão na contratação. Ela envolve também a criação de um ambiente que estimule a participação ativa, o aprendizado contínuo e a valorização do potencial individual. Organizações que incorporam os princípios ESG às suas estratégias de gestão de pessoas tendem a obter maior coesão interna, colaboração entre equipes e melhores resultados operacionais, ao mesmo tempo em que consolidam uma imagem positiva perante clientes, parceiros e sociedade.

Dessa forma, o setor de Recursos Humanos se consolida como agente de transformação social e estratégica dentro das organizações. Cabe ao RH garantir a inclusão, assegurar a integridade e fomentar práticas sustentáveis de

gestão de pessoas, promovendo ambientes de trabalho mais éticos, diversos e produtivos. Ao assumir essa função, o RH contribui não apenas para o desenvolvimento organizacional, mas também para a construção de um mercado de trabalho mais justo e alinhado às demandas contemporâneas de responsabilidade social e corporativa.

3.4 Práticas, Indicadores e Desdobramentos das Políticas de Equidade nas Organizações

As práticas de ESG, especialmente no pilar social, vêm se consolidando como ferramentas estratégicas para a promoção da equidade produtiva nas organizações. Conforme aponta Alves (2023), a adoção da agenda ESG representa uma verdadeira mudança de paradigma nas organizações, pois as práticas de sustentabilidade passaram a integrar a estratégia central das empresas — o que inclui a valorização do capital humano e a transparência nas relações de trabalho como elementos indissociáveis de uma gestão responsável.

O setor de Recursos Humanos desempenha papel central nesse processo, sendo responsável por transformar diretrizes em iniciativas concretas no cotidiano organizacional. Entre as principais ações adotadas estão programas de diversidade e inclusão, processos de recrutamento que consideram grupos historicamente sub-representados, treinamentos de sensibilização, planos de carreira equitativos e avaliações de desempenho transparentes e livres de vieses discriminatórios. Conforme apontam dados do Relatório Tendências do Futuro Profissional (Instituto Reciclar; Instituto FESA C.R.O.M.A.; Casa José Coltro, 2024), 79% das empresas brasileiras reconhecem a importância dessas práticas, enquanto 85% afirmam que elas geram desdobramentos diretos na produtividade e na satisfação dos colaboradores.

3.4.1 Casos reais: da política à prática

Algumas organizações brasileiras se destacam por transformar compromissos ESG em resultados mensuráveis, demonstrando que equidade produtiva não é apenas discurso, mas estratégia de gestão com desdobramentos concretos.

A Ambev converteu suas metas institucionais em ações práticas e verificáveis. Por meio do Programa Representa, criou um processo seletivo de estágio exclusivo para estudantes pretos e pardos, eliminando exigências como proficiência em inglês e testes lógicos tradicionais — barreiras que historicamente funcionavam como mecanismos invisíveis de exclusão. O Projeto Dàgbá complementa essa iniciativa ao oferecer mentoria executiva e trilhas de desenvolvimento voltadas à ascensão de profissionais negros a cargos de

diretoria. Por meio do Projeto Bora, a empresa assumiu ainda o compromisso público de incluir produtivamente 5 milhões de pessoas até 2032, por meio de capacitação profissional e fomento ao empreendedorismo em comunidades vulneráveis.

A Natura integra a equidade de gênero ao próprio modelo de negócios da companhia, realizando auditorias anuais em sua folha de pagamento e mensurando, por meio do Índice de Desenvolvimento Humano das Consultoras (IDH-CN), as condições de vulnerabilidade de sua rede de revendedoras autônomas.

O Magazine Luiza tornou-se referência nacional ao lançar, em 2020, o primeiro programa de trainee 100% exclusivo para candidatos negros do país, partindo de um diagnóstico interno preciso: havia grande representatividade negra nas operações das lojas, mas pouca nas posições de liderança. A empresa também estruturou o Canal da Mulher, que oferece apoio psicológico, jurídico e auxílio financeiro a colaboradoras em situação de violência doméstica. Seu Comitê de Diversidade possui caráter deliberativo, com orçamento próprio e assento no conselho para vetar ou aprovar campanhas, políticas de compras e contratações executivas.

3.4.2 Resultados das práticas ESG: antes e depois

As transformações promovidas pelas organizações que adotaram práticas ESG voltadas à equidade produtiva podem ser visualizadas de forma concreta ao se comparar o cenário anterior à implementação dessas iniciativas com os resultados alcançados.

Antes do Programa Representa e do Projeto Dàgbá, a Ambev mantinha processos seletivos sem critérios específicos de inclusão racial, com barreiras como exigência de inglês e testes lógicos tradicionais que excluía candidatos de grupos vulneráveis. Após a implementação dessas iniciativas, a empresa registrou que 51% dos mais de 32 mil colaboradores no Brasil são negros. Na primeira turma do Dàgbá, 68 líderes participaram do programa de aceleração, e 9 foram promovidos a posições mais seniores. A segunda turma expandiu para 90 participantes, 25% a mais que na edição anterior, evidenciando a continuidade e o fortalecimento do programa.

Na Natura, o cenário anterior era marcado pela ausência de auditoria sistemática de equidade salarial e por uma rede de 1,2 milhão de consultoras sem suporte estruturado de desenvolvimento humano. A partir da implementação de auditorias anuais de equidade salarial — em parceria com a consultoria Mercer — e da criação do IDH-CN, a empresa passou a oferecer telemedicina, suporte psicológico, educação e letramento financeiro à sua rede.

Os resultados foram expressivos: a Natura atingiu 52% de mulheres em cargos de alta liderança, eliminou estatisticamente a diferença salarial por gênero e raça em 2022, e o IDH-CN alcançou 0,653 em 2024 — o maior índice da história do projeto, com 47% mais consultoras declarando que sua renda chega até o fim do mês.

Já o Magazine Luiza enfrentava uma contradição estrutural: pretos e pardos representavam 53% dos funcionários da empresa, mas ocupavam apenas 16% dos cargos de chefia, diretoria ou gerência. Com o lançamento do primeiro programa de trainee exclusivo para negros em 2020, somado à criação do Canal da Mulher e de um Comitê de Diversidade com poder deliberativo, a empresa alcançou um resultado expressivo: a participação de pessoas negras em cargos de liderança saltou de 16% para 41,5%. O sucesso foi tão significativo que o programa de trainee foi relançado nos anos seguintes.

Esses dados demonstram que as práticas ESG, quando implementadas com comprometimento real, geram transformações mensuráveis — tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo.

3.4.3 Mensuração e indicadores

Alves (2023) reforça que programas ESG só geram resultados reais quando sustentados por indicadores mensuráveis e monitoramento contínuo, o que se aplica diretamente às políticas de inclusão e diversidade, cuja efetividade depende da capacidade da organização de medir e acompanhar seus desdobramentos. Entre os principais indicadores utilizados estão a taxa de diversidade no quadro de funcionários, o percentual de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança, as taxas de retenção e rotatividade e os resultados de pesquisas de clima e engajamento.

De acordo com o Relatório Tendências do Futuro Profissional (2024), 78% das empresas que monitoram seus indicadores sociais observaram melhorias significativas no clima organizacional e no engajamento das equipes. O monitoramento contínuo, apoiado por ferramentas como os indicadores EthosMM360 e relatórios de consultorias como Robert Half e ESG Inside, permite identificar falhas, corrigir processos e assegurar que os benefícios das políticas de inclusão cheguem efetivamente a todos os colaboradores, consolidando a equidade produtiva como elemento central da estratégia corporativa.

3.5 Impactos da Não Aplicação do ESG e da Equidade Produtiva

A ausência de práticas de ESG e de políticas voltadas à equidade produtiva gera consequências que ultrapassam a dimensão ética, comprometendo diretamente a sustentabilidade econômica e estratégica das organizações. Segundo estudo da Ecovalor (2024), empresas que ignoram a agenda ESG sofrem perda de oportunidades de mercado e apresentam maior vulnerabilidade a crises econômicas e sociais. O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) reforça esse entendimento ao apontar que organizações alinhadas ao ESG demonstram maior resiliência em períodos de instabilidade, enquanto aquelas que negligenciam tais práticas ficam progressivamente mais expostas a riscos operacionais e reputacionais.

3.5.1 Consequências internas

No âmbito interno, a falta de políticas de equidade produtiva compromete diretamente o clima organizacional e o desempenho das equipes. Ambientes que não promovem diversidade, inclusão e condições justas de trabalho tendem a registrar maior rotatividade de talentos, queda no engajamento e aumento das desigualdades internas. Estudos internacionais indicam que organizações que integram práticas sociais consistentes à sua gestão podem reduzir a rotatividade de pessoal em até 65% (SEGS, 2025) — o que, por contraste, evidencia o custo elevado da inação para empresas que negligenciam essa agenda.

A rotatividade elevada, além de gerar custos diretos de recrutamento e treinamento, dificulta a atração de novos talentos qualificados, tornando-se um ciclo prejudicial para a organização, ao mesmo tempo em que clientes e parceiros começam a questionar sua consistência e confiabilidade.

3.5.2 Consequências externas

No plano externo, a ausência de compromisso real com ESG expõe as organizações a riscos reputacionais e regulatórios crescentes. Em 2023, mais de 70% das empresas listadas na B3 já haviam adotado políticas ESG, o que indica que organizações que ainda não incorporaram essa agenda ficam cada vez mais à margem das exigências do mercado e dos investidores (MELHOR RH, 2024). A regulação brasileira também avança nessa direção: a Resolução nº 193 da CVM tornará obrigatória a divulgação de relatórios ESG a partir de 2026, o que significa que empresas despreparadas enfrentarão não apenas desvantagens competitivas, mas também sanções regulatórias.

3.5.3 Greenwashing: o risco da aparência sem substância

Um desdobramento particularmente grave da não aplicação real do ESG é o fenômeno do greenwashing — prática em que organizações simulam compromisso com a sustentabilidade sem que isso se reflita em ações concretas e verificáveis. Pesquisa Global com Investidores da PwC (2023) revelou que 98% dos investidores brasileiros afirmam identificar greenwashing nos relatórios corporativos de sustentabilidade, evidenciando o grau de desconfiança já instalado no mercado.

Além disso, no Brasil, o Código de Defesa do Consumidor proíbe práticas que induzam o consumidor ao erro, podendo empresas que adotam o greenwashing ser multadas e receber sanções regulatórias.

Portanto, não aplicar ESG e equidade produtiva de forma consistente significa comprometer não apenas a responsabilidade social da organização, mas sua viabilidade econômica e sua credibilidade de longo prazo perante colaboradores, consumidores, investidores e sociedade.

3.6 ESG e a Atração de Talentos: Como as Gerações Valorizam o Pilar Social nas Organizações

Dentro da agenda ESG, o pilar Social diz respeito à forma como as organizações se relacionam com seus colaboradores, com as comunidades ao redor e com a sociedade em geral. No ambiente corporativo, esse pilar se traduz em práticas concretas como promoção de diversidade e inclusão, saúde mental no trabalho, condições dignas de trabalho e responsabilidade social. É justamente esse pilar que exerce maior influência direta sobre a atração e retenção de talentos, pois toca nas experiências cotidianas do trabalhador dentro da organização.

3.6.1 O Social como critério de escolha profissional entre gerações

A valorização do pilar Social varia entre as gerações, mas apresenta crescimento consistente entre os profissionais mais jovens.

Baby Boomers e Geração X historicamente priorizavam estabilidade e ascensão profissional. No entanto, pesquisa da Serasa Experian (2024) com 1.521 profissionais brasileiros identificou que essas gerações passaram a atribuir maior peso ao senso de propósito e ao compromisso das empresas com diversidade — valores diretamente ligados ao pilar Social — como critérios de permanência no emprego (SEGS, 2026).

Entre os Millennials, o Social deixou de ser diferencial e tornou-se expectativa. Transparência nas relações de trabalho, ambientes inclusivos e responsabilidade social são fatores que influenciam diretamente a decisão de aceitar ou permanecer em uma vaga. Segundo levantamento do portal Mundo RH (2025), 60% dos profissionais dessa geração se sentem mais motivados em empresas com práticas sociais consistentes.

Para a Geração Z, o pilar Social é inegociável. Esses profissionais esperam que as empresas se posicionem ativamente sobre questões como diversidade, saúde mental e impacto social — e mais da metade afirma que rejeitaria ofertas de trabalho em organizações que não demonstrem esse comprometimento (MUNDO RH, 2025).

3.6.2 Saúde mental e qualidade de vida como fatores de retenção

Um aspecto central do pilar Social na retenção de talentos é a saúde mental. Dados da pesquisa global da Deloitte (2021) revelam que 59% dos profissionais da Geração Z e 58% dos Millennials no Brasil relatam sentir esgotamento elevado devido à intensidade do trabalho — índices superiores à média global. Esse cenário torna o cuidado com o bem-estar do colaborador não apenas uma responsabilidade ética, mas uma estratégia direta de retenção. Organizações que investem em ambientes psicologicamente seguros, políticas de flexibilidade e programas de qualidade de vida demonstram, na prática, o compromisso social que as novas gerações exigem — e colhem como resultado maior engajamento e menor rotatividade.

4. PESQUISA DE CAMPO: ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Identificação da Entrevistada

Nome: Kelly Dias Olímpio

Formação: Administração de Empresas, Psicologia Social e Pedagogia. Docente do Ensino Superior.

Área de atuação: Gerente de Projetos e Professora.

Tempo de experiência em Recrutamento e Seleção: 10 anos.

Segmentos em que atuou: Varejo, Hospitalar, Administrativo e outros.

Transcrição da Entrevista

1. Como o setor de Recursos Humanos participa das práticas ESG dentro da empresa?

"O Recursos Humanos trabalha o Social. Quando a gente fala do Social, ele está dentro da pauta do ESG. E quando a gente fala de Social, a gente fala de inclusão produtiva. Quando a gente fala de inclusão produtiva, a gente fala de vulnerabilidade social. Então até onde essa vaga pode chegar e atingir. Muitas vezes essa vaga vai justamente por uma pessoa que quer romper uma crença ou pode também ser protagonista da sua história. Existe diferença do filho do rico pro filho do pobre — o filho do rico tem tempo pra estudar e já começa dentro de uma empresa num cargo fixo ou de estágio. O filho do pobre, quando começa com 15 anos, a mãe já vê uma possibilidade de ele ajudar nas contas de casa. Então quando a gente fala de ESG, a gente tem essa possibilidade de fazer essa inclusão produtiva das pessoas que mais precisam."

2. Você já observou diferença real no engajamento e na produtividade em empresas que aplicam ESG em comparação com as que não aplicam?

"Sim, já vi diferenças. A diferença está no público. Quando a gente tem política de ESG, a gente pensa em inclusão, diversidade, a gente pensa no lado social. Quando a gente não tem isso, a gente vai em direção somente a pessoas que já têm um know-how para o desenvolvimento desse trabalho."

3. Na sua opinião, o que diferencia uma empresa que realmente aplica o ESG de outra que utiliza essas práticas apenas para melhorar sua imagem?

"É complexo, porque quando a gente fala de ESG, a gente tem que ser para além da sigla — a gente tem que fazer inclusões reais. Infelizmente o ESG também virou moda. Tem muitas empresas hoje usando o ESG como uma imagem bonita a se vender, mas de fato não inclui. Por exemplo, tem empresas que falam que trabalham com ESG e com ONGs parceiras que têm pessoas em vulnerabilidade social, mas exigem para aquele cargo que a pessoa tenha inglês fluente, espanhol e tudo mais — e a gente sabe que muitas vezes as pessoas que vêm de vulnerabilidade social não têm acesso à segunda língua."

4. Existe relação entre práticas de equidade e retenção de talentos na organização?

"Existe, mas depende. Quando a gente fala de organizações é muito complexo. Quando a gente fala de equidade e inclusão num todo, quando a gente olha pro cenário inteiro, eu posso dizer que praticamente não existe. Porque a equidade, diferente de igualdade, é quando a gente consegue adaptar para a pessoa. Não quer dizer que não exista — existe, mas é um número bem simplório."

5. Como a empresa avalia se suas ações ESG estão gerando resultados positivos?

"Acho que principalmente entender lá na ponta quem foi essa pessoa que teve acesso a essa prática de ESG. Você realmente transformou uma vida ou você só usou essa pauta pra aparecer na publicidade?"

6. Na sua vivência, as empresas que declaram ter metas de diversidade e inclusão realmente as mensuram e acompanham, ou ficam no nível da intenção?

"Eu falo que muitos ainda estão na parte de intenção. Mas isso não tira o fato de ter pessoas e empresas que realmente trabalham forte esse tema."

7. Já presenciou casos em que a ausência dessas práticas gerou consequências concretas para a organização?

"Desde sempre as empresas trabalharam sem essas ações e se consolidaram ao longo de todo esse tempo. Quer dizer, mesmo sem as práticas de ESG, deram certo. O que a gente pensa agora em mudar essas práticas não quer dizer que não vai dar certo — vai dar mais certo ainda."

8. Na sua experiência, o pilar Social do ESG é o mais negligenciado pelas empresas em comparação ao Ambiental e ao de Governança?

"Não acredito que seja o mais negligenciado. Eu acho que todos os três tópicos são negligenciados no mesmo patamar."

9. Você percebe diferença na forma como as novas gerações — especialmente a Geração Z — avaliam as práticas de ESG de uma empresa na hora de aceitar uma vaga?

"Eu acredito que hoje realmente as gerações precisam ter esse olhar, mas isso só vem através do conhecimento. Como diz o ditado, o conhecimento liberta. Einstein fala que a mente que se abre uma vez jamais retoma o tamanho original. Mas para isso é necessário expandir. Então se um jovem não tem conhecimento disso, como ele vai saber se está dentro ou não de uma prática de ESG? Eu acho que está tudo ligado ao conhecimento, principalmente aos estudos."

5. CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, foi possível compreender que as práticas de ESG, especialmente no que se refere ao pilar Social, representam um importante instrumento para a promoção da equidade produtiva e para o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas nas organizações. Mais do que uma tendência de mercado, o ESG vem se consolidando como um modelo de gestão capaz de conciliar resultados econômicos, responsabilidade social, ética e sustentabilidade, contribuindo para a construção de ambientes corporativos mais inclusivos e preparados para os desafios contemporâneos.

Os objetivos propostos foram alcançados por meio da análise do referencial teórico, da apresentação de casos reais de empresas e da entrevista realizada com Kelly Dias Olímpio, profissional com ampla experiência na área de Recrutamento e Seleção. A entrevista trouxe uma perspectiva prática que complementou os conceitos discutidos ao longo da pesquisa, reforçando o papel estratégico do setor de Recursos Humanos na implementação de ações voltadas à diversidade, inclusão, igualdade de oportunidades e desenvolvimento humano.

Os resultados demonstraram que o RH exerce papel fundamental na transformação dos princípios do ESG em práticas concretas capazes de promover a inclusão produtiva e ampliar o acesso de grupos historicamente vulneráveis às oportunidades de trabalho. A entrevistada destacou que o ESG representa uma oportunidade real de transformação social, permitindo que pessoas em situação de vulnerabilidade rompam ciclos de desigualdade e se tornem protagonistas de suas próprias trajetórias. Essa visão reforça a ideia de que a equidade produtiva vai além de uma política organizacional, constituindo-se como um compromisso efetivo com o desenvolvimento humano.

Outro aspecto relevante evidenciado pela pesquisa refere-se à diferença entre organizações que aplicam o ESG de forma genuína e aquelas que utilizam a agenda apenas como estratégia de imagem. A análise demonstrou que práticas verdadeiramente alinhadas ao ESG exigem coerência entre discurso e ação, evitando situações em que políticas de inclusão são anunciadas, mas inviabilizadas por critérios que excluem justamente os públicos que deveriam ser beneficiados. Dessa forma, a efetividade do ESG depende de comprometimento estrutural e de ações que produzam resultados concretos e mensuráveis.

Também foi possível identificar que empresas que aplicam o ESG de maneira consistente obtêm benefícios como maior engajamento dos colaboradores, fortalecimento do clima organizacional, retenção de talentos, melhoria da reputação institucional e aumento da competitividade. Os exemplos analisados ao longo do trabalho demonstram que a adoção de práticas voltadas à diversidade, inclusão e desenvolvimento humano pode gerar impactos positivos tanto para os trabalhadores quanto para os resultados organizacionais.

A entrevista também permitiu ampliar a reflexão sobre os desafios da implementação do ESG no contexto brasileiro. Embora existam avanços significativos, a equidade ainda é uma realidade limitada em muitas organizações, e os pilares Ambiental, Social e de Governança frequentemente

não recebem a atenção necessária. Isso evidencia que a agenda ESG ainda está em processo de consolidação e que há espaço para o desenvolvimento de políticas mais abrangentes, integradas e efetivas.

Outro ponto importante refere-se às novas gerações no mercado de trabalho. Observou-se que, à medida que o conhecimento sobre ESG se torna mais acessível, fatores como diversidade, inclusão, bem-estar e responsabilidade social passam a exercer influência crescente na escolha e permanência dos profissionais nas organizações. Nesse cenário, o compromisso social das empresas tende a se tornar cada vez mais relevante para a atração e retenção de talentos.

Por fim, conclui-se que a equidade produtiva deve ser entendida como um compromisso permanente das organizações, e não como uma ação isolada ou temporária. O setor de Recursos Humanos ocupa posição estratégica nesse processo, atuando como agente de transformação ao promover práticas que valorizam as pessoas e contribuem para a construção de ambientes mais justos, inclusivos e sustentáveis. Espera-se que este estudo contribua para ampliar as discussões sobre o tema e incentive novas pesquisas e iniciativas voltadas ao fortalecimento do ESG como ferramenta de desenvolvimento organizacional e social.

6. AGRADECIMENTOS

Com profunda satisfação e orgulho, dedicamos este espaço para expressar nossos agradecimentos a todos que desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Agradecemos, primeiramente, a Deus, por nos conceder força, sabedoria e determinação para superar os desafios ao longo desta caminhada.

Aos nossos familiares, pelo amor, incentivo, apoio e compreensão em todos os momentos.

Aos nossos orientadores, professores Fábio Santana e Rodrigo Reina, pela dedicação, paciência e orientação, contribuindo de forma essencial para a realização deste projeto. Gostaríamos também de agradecer à professora e coordenadora do curso, Elizabel Cristina, e à nossa professora de Recursos Humanos, Kelly Olimpo, pelo apoio, compreensão e incentivo durante toda essa trajetória.

Ao corpo docente da ETEC Irmã Agostina, por nos proporcionar conhecimento, aprendizado e oportunidades ao longo do curso. Estendemos também nossos agradecimentos ao Centro Paula Souza, por tornar possível nossa formação e contribuir para o nosso desenvolvimento acadêmico e profissional.

Por fim, agradecemos aos nossos colegas de classe pela amizade, companheirismo e parceria ao longo do curso.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ricardo Ribeiro. ESG: O presente e o futuro das empresas. Petrópolis: Editora Vozes, 2023. ISBN: 9786557138465.

AMBEV. Relatório de Sustentabilidade. 2023. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sustentabilidade>.

ATCHABAHIAN, Ana Cláudia Ruy Cardia. ESG: Teoria e Prática para a Verdadeira Sustentabilidade nos Negócios. São Paulo: Atlas, 2024.

AEVO. O que é ESG e por que é importante? Blog AEVO, 2025. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/esg>. Acesso em: 30 out. 2025.

CAUSE. Como a Natura está medindo impacto social. 2023. Disponível em: <https://www.cause.net.br/como-a-natura-esta-medindo-impacto-social>.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CNN BRASIL. Greenwashing: o que é e como identificar a prática da falsa sustentabilidade. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br>.

CNN BRASIL. Magazine Luiza reafirma trainee para negros após acusação de racismo reverso. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/magazine-luiza-reafirma-trainee-para-negros-apos-acusacao-de-racismo-reverso>.

CORPORATE FINANCE INSTITUTE. ESG and Corporate Finance: The Financial Impact of Sustainability. 2025. Disponível em: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/finpod/corporate-finance-explained-esg-and-corporate-finance>.

CVM — COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Resolução nº 193. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm>.

DELOITTE. Millennial & Gen Z Survey 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.

ECOVALOR. Impactos e perdas ao ignorar práticas ESG no cenário empresarial. 2024. Disponível em: <https://ecovalor.eco.br/impactos-e-perdas-ao-ignorar-praticas-esg-no-cenario-empresarial>.

ESG INSIDE. Indicadores de diversidade: a resposta estratégica para o avanço das políticas de equidade racial. 2025.

ETHOS INSTITUTO DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores Ethos MM360 para a promoção da equidade de gênero. 2024.

EXAME. Na Natura, IDH das revendedoras mede bem-estar e inovação do negócio. 2025. Disponível em: <https://exame.com/esg/na-natura-idh-das-revendedoras-mede-bem-estar-e-inovacao-do-negocio-conheca-a-estrategia>.

EXAME. Programa da Ambev prepara profissionais negros para assumir cargos de liderança na cervejaria. 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/programa-da-ambev-prepara-profissionais-negros-para-assumir-cargos-de-lideranca-na-cervejaria>.

GREAT PLACE TO WORK BRASIL. Produtividade no trabalho: qual o papel do RH? Disponível em: <https://gptw.com.br>.

IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE. The State of Sustainability Readiness 2024. 2024. Disponível em: <https://www.ibm.com/think/reports/sustainability-readiness>.

INFOMONEY. Desafio das empresas é construir uma agenda ESG à brasileira. 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/desafio-das-empresas-e-construir-uma-agenda-esg-a-brasileira-diz-ceo-da-mais-diversidade>.

INFOMONEY. Em corrida para bater metas de diversidade, Magazine Luiza terá 2º programa de trainee exclusivo para pessoas negras. 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/em-corrida-para-bater-metas-de-diversidade-magazine-luiza-tera-2o-programa-de-trainee-exclusivo-para-pessoas-negras>.

INSTITUTO RECICLAR; INSTITUTO FESA C.R.O.M.A.; CASA JOSÉ COLTRO. Relatório de Pesquisa – Tendências do Futuro Profissional. São Paulo, 2024.

IPEA; CEPAL. Educação e Conhecimento: Eixo da Transformação Produtiva com Equidade. Brasília: IPEA/CEPAL, 1992.

IPEA. Eficiência Produtiva: Análise e Proposições para Aumentar a Produtividade no Brasil. Brasília: IPEA, 2018.

IPEA; ABDI. Produtividade no Brasil: Desempenho e Determinantes. Vol. 2. Brasília: IPEA/ABDI, 2019.

MAGAZINE LUIZA. Relatório ESG Magalu. 2023. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br>.

MELHOR RH. Equidade acima de tudo. Disponível em: <https://melhorrh.com.br>. MERCADO & CONSUMO. Ambev lança segunda edição de programa de aceleração de líderes negros. 2023. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/04/09/2023/gestao/ambev-lanca-segunda-edicao-de-programa-de-aceleracao-de-lideres-negros>.

MERCADO & CONSUMO. Natura & Co América Latina elimina diferença salarial de gênero. 2023. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/16/03/2023/economia/natura-co-america-latina-elimina-diferenca-salarial-de-genero>.

MIT SLOAN REVIEW BRASIL. Por que empresas ainda são negacionistas do ESG, apesar das tragédias ambientais e sociais. 2024. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/por-que-empresas-ainda-sao-negacionistas-com-o-esg-apesar-das-tragedias-ambientais-e-sociais>.

MUNDO RH. Equidade salarial: o papel estratégico do RH na construção de um ambiente mais justo e produtivo. 2025. Disponível em: <https://mundorh.com.br>.

NATURA. Relatório Anual de Sustentabilidade. 2023. Disponível em: <https://www.naturaeco.com/sustentabilidade>.

NEO MONDO. IDH das Consultoras de Beleza Natura sobe e atinge melhor marca já registrada. 2023. Disponível em: <https://neomundo.org.br/2023/05/18/idh-das-consultoras-de-beleza-natura-sobe-e-atinge-melhor-marca-ja-registrada>.

OLÍMPIO, Kelly Dias. Entrevista concedida aos autores deste trabalho. 2025.

PACTO GLOBAL — REDE BRASIL. Gênero: Indicadores para o alcance da igualdade de gênero. Observatório 2030. São Paulo: Pacto Global, 2024. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/observatorio/genero>.

PACTO GLOBAL. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. Nova York: ONU, 2004.

PwC BRASIL. Pesquisa Global com Investidores 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br>.

REDE ESG BRASIL. ESG: Estratégias de Sucesso – Transformando Pequenos e Médios Negócios. São Paulo: Rede ESG Brasil, 2023.

ROBERT HALF. Equidade de gênero e diversidade nas organizações brasileiras. 2024.

SEBRAE. ESG em MPes. Portal Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/esg-em-mpes,24e9efcb3a6b8810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.

SEGS. Empresas que integram SST e ESG reduzem rotatividade em 65%. 2025. Disponível em: <https://www.segs.com.br>.

SEGS. Geração Z, Millennials e Baby Boomers: o que cada geração valoriza no trabalho. 2026. Disponível em: <https://www.segs.com.br>.

TN SUSTENTÁVEL. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho: o papel do RH na promoção da equidade. Disponível em: <https://tnsustentavel.com.br>.

VEJA. Autor explica desafios de ESG em negócios: empresas maquiavam as práticas. 2025. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/veja-gente/autor-explica-desafios-de-esg-em-negocios-empresas-maquiavam-as-praticas>.

XP INVESTIMENTOS. Retrospectiva ESG 2023. 2023. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/de-olho-na-retrospectiva-esg-em-2023>.