

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL DOUTORADO PROFISSIONAL**

GUILHERME HAYGERT RIFFEL DORNELLES DA ROCHA

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROCESSO DE
DEFINIÇÃO DA MATERIALIDADE EM RELATÓRIOS ESG, PARA INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS BANCÁRIAS**

Porto Alegre

2024

GUILHERME HAYGERT RIFFEL DORNELLES DA ROCHA

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROCESSO DE
DEFINIÇÃO DA MATERIALIDADE EM RELATÓRIOS ESG, PARA INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS BANCÁRIAS**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador(a): Prof. Dr. João Zani

Porto Alegre

2024

R672p Rocha, Guilherme Haygert Riffel Dornelles da.
Proposta de diretrizes para a elaboração de um processo de definição da materialidade em relatórios ESG, para instituições financeiras bancárias / Guilherme Haygert Riffel Dornelles da Rocha – 2024.
355 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2024.
“Orientador(a): Prof. Dr. João Zani.”

1. Instituições financeiras. 2. Bancos. 3. Dupla materialidade. 4. Environmental, social and governance. I. Título.

CDU 658.1

Guilherme Haygert Riffel Dornelles da Rocha

Proposta de Diretrizes para a elaboração de um processo de definição da materialidade em Relatórios ESG, para Instituições Financeiras Bancárias.

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Gestão de Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Profº Dr. João Zani (UNISINOS)

Profº Dr. Gabriel Milan (UNISINOS)

Profª Dra. Priscila Borin de Oliveira Claro (INSPER)

Profº Dr. Marcelo Andre Machado (UNISINOS)

Para Daiane Agostini. Seu amor e apoio foram fundamentais para que eu pudesse cursar e concluir esse doutorado. Assim, como uma tese é construída com dedicação, esforço e perseverança, nosso amor é edificado diariamente com carinho, respeito e cumplicidade. Esta tese é tão sua quanto minha, pois sem você, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a todos aqueles que contribuíram para a realização desta tese de doutorado. Inicialmente expresso minha gratidão a todos os professores da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, que compartilharam seu conhecimento e experiência ao longo desta jornada acadêmica. Seus ensinamentos foram fundamentais para meu crescimento intelectual e profissional.

Em especial, agradeço ao meu orientador, Dr. João Zani, por sua dedicação, paciência e sabedoria. Seu apoio constante, suas orientações precisas e seu olhar crítico foram essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento deste trabalho. Sou grato por ter tido a oportunidade de aprender com um profissional tão competente e comprometido.

Aos meus colegas de doutorado, meu sincero agradecimento pela parceria, troca de experiências e momentos de descontração. Juntos, enfrentamos os desafios e celebramos as conquistas desta caminhada. Sua amizade e companheirismo tornaram essa jornada mais leve e enriquecedora.

Não poderia deixar de agradecer a todos os funcionários da UNISINOS, em particular aos do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios. Sua eficiência, prestatividade e gentileza foram fundamentais para o bom andamento das atividades acadêmicas e burocráticas. Vocês são peças-chave para o sucesso deste programa.

Estendo minha sincera gratidão aos meus colegas da Worton ESG & Crédito de Carbono, que demonstraram notável apoio e compreensão durante esta significativa etapa de minha trajetória profissional. Sua flexibilidade e suporte foram fundamentais para que eu pudesse equilibrar as exigências do doutorado com minhas responsabilidades laborais.

Um agradecimento especial aos professores Gabriel Sperandio Milan, Priscila Borin de Oliveira Claro, Wilson Engelmann e Marcelo André Machado pelas valiosas contribuições. Suas sugestões, críticas construtivas e *insights* foram de grande valia para o aperfeiçoamento desta tese. Sou grato por terem dedicado seu tempo e expertise para avaliar meu trabalho.

À minha esposa, Daiane Agostini, meu eterno agradecimento. Seu amor incondicional, apoio constante e compreensão foram pilares fundamentais para que eu pudesse trilhar este caminho. Você esteve ao meu lado em todos os momentos,

celebrando as vitórias e me confortando nos desafios. Sem você, nada disso seria possível. Obrigado por ser minha companheira de vida e por acreditar em mim.

À minha sogra, Adélia Agostini, pela sua inestimável ajuda e dedicação aos meus filhos, principalmente naqueles momentos em que tanto eu quanto minha esposa estivemos ausentes devido aos inúmeros compromissos cotidianos. Seu amor incondicional pelos netos nos traz a certeza de que eles sempre estiveram em boas mãos. Sua presença e cuidado foram fundamentais para nossa tranquilidade e para o bem-estar de nossas crianças.

Aos meus queridos filhos, David, Luiza e Rafael, agradeço por serem a luz da minha vida. Vocês são minha fonte inesgotável de inspiração e motivação. Cada sorriso, cada abraço e cada conquista de vocês me enchem de orgulho e alegria. Obrigado por compreenderem os momentos de ausência e por me lembrarem, todos os dias, do que realmente importa na vida.

Peço desculpas àqueles que, porventura, não foram mencionados nominalmente nestes agradecimentos. Saibam que cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e cada contribuição, por menor que seja, foram importantes para a concretização deste sonho. Meu obrigado a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta trajetória.

“Na vida, não há nada a temer, apenas a entender. Agora é a hora de entender mais, para que possamos temer menos.” Marie Curie

“Se eu vi mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes.” Isaac Newton

“A disciplina transforma a animalidade em humanidade.” Immanuel Kant

“A ciência é a crença na ignorância dos especialistas.” Richard Feynman

“O segredo da existência humana não está apenas em viver, mas também em saber para que se vive”. Fiódor Dostoiévski

“O que você pode fazer ou sonhar que pode, comece. A ousadia tem genialidade, poder e magia.” Johann Wolfgang von Goethe

“Trate as pessoas como elas são e elas continuarão assim. Trate-as como elas poderiam ser e elas se tornarão o que poderiam ser”. Johann Wolfgang von Goethe

“Todos pensam em mudar a humanidade, mas ninguém pensa em mudar a si mesmo”. Liev Tolstoi.

RESUMO

Esta tese propõe diretrizes para um processo de definição da materialidade em relatórios ESG (*Environmental, Social and Governance*) de instituições financeiras bancárias, fundamentada nas Teorias dos Stakeholders, Sinalização e Legitimação. A pesquisa analisa práticas de bancos listados no Índice de Sustentabilidade da B3 e utiliza o método *Design Science Research*, desenvolvendo-se em três etapas principais: revisão da literatura e análise de relatórios bancários, desenvolvimento de diretrizes iniciais baseadas em teorias e práticas, e refinamento e validação das diretrizes por especialistas em sustentabilidade, profissionais de investimentos, acadêmicos e bancários. O resultado é um conjunto de diretrizes validadas que abordam aspectos como engajamento de *stakeholders*, avaliação de impactos, priorização de temas e integração estratégica, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre materialidade ESG no setor financeiro e oferecendo uma ferramenta prática para aprimorar relatórios de sustentabilidade bancários. As diretrizes propostas têm o potencial de promover maior transparência e comparabilidade na comunicação de temas ESG materiais, fortalecendo a sustentabilidade no setor bancário.

Palavras-chave: ESG; Dupla Materialidade; Teoria da Sinalização; Teoria dos Stakeholders; Teoria da Legitimação; *Design Science Research*.

ABSTRACT

This thesis proposes guidelines for a materiality definition process in ESG (Environmental, Social and Governance) reports of banking financial institutions, grounded in Stakeholder Theory, Signaling Theory, and Legitimization Theory. The research analyzes practices of banks listed in the B3 Sustainability Index and uses the Design Science Research method, developing in three main stages: literature review and analysis of bank reports, development of initial guidelines based on theories and practices, and refinement and validation of the guidelines by sustainability experts, investment professionals, academics, and bankers. The result is a set of validated guidelines that address aspects such as stakeholder engagement, impact assessment, topic prioritization, and strategic integration, contributing to the advancement of knowledge on ESG materiality in the financial sector and offering a practical tool to improve bank sustainability reports. The proposed guidelines have the potential to promote greater transparency and comparability in the communication of material ESG topics, strengthening sustainability in the banking sector.

Key-words: ESG; Double Materiality; Signaling Theory; Stakeholder Theory; Legitimacy Theory; Design Science Research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do DSR	138
Figura 2 – Etapas de Construção e Validação das diretrizes	144
Figura 3 – etapas da definição e priorização de temas e desafios em sustentabilidade no Banco do Brasil	308
Figura 4 – matriz de materialidade definida pelo Banco do Brasil	309

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diretrizes extraídas da Teoria dos <i>Stakeholders</i> para um processo de definição de temas ESG	56
Quadro 2 – Diretrizes com base na Teoria da Legitimidade, para um processo de definição da materialidade de temas ESG	67
Quadro 3 – Diretrizes com base na Teoria da Sinalização, para um processo de definição da materialidade de temas ESG	77
Quadro 4 – Diretrizes unificadas oriundas da Teoria dos Stakeholders, Teoria da Sinalização e Teoria da Legitimação.....	80
Quadro 5 – Resumo da Análise da relação entre as diretrizes oriundas das três teorias	83
Quadro 6 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do BTG Pactual.....	96
Quadro 7 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do Banco Santander Brasil.....	100
Quadro 8 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do Banco Bradesco	104
Quadro 9 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do Banco Pan	108
Quadro 10 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do Banco do Brasil	111
Quadro 11 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do Banco Itaú Unibanco.....	115
Quadro 12 – Diretrizes unificadas oriundas da análise dos relatórios de sustentabilidade dos bancos	117
Quadro 13 – Visão geral de como cada um dos seis bancos analisados aborda as diretrizes ESG	119
Quadro 14 – Diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG versão 0 (zero)	128
Quadro 15 – Pontos de convergência, complementaridade e divergências identificados entre as diretrizes do Grupo 1 (oriundas das teorias) e do Grupo 2 (oriundas dos Bancos listados no ISE B3)	132
Quadro 16 – pessoas que compõe o Grupo A.	140
Quadro 17 – pessoas que compõe o Grupo B	142
Quadro 18 – pessoas que compõe o Grupo C	143

Quadro 19 – Etapas e descrição do protocolo de validação	154
Quadro 20 – Resultados das Estatísticas descritivas das Diretrizes Versão 0	155
Quadro 21 – Cálculo o IVC para cada diretriz da Versão 0 e para o conjunto de diretrizes como um todo	158
Quadro 22 – Conteúdo da Diretriz 6 na Diretrizes Versão 0	162
Quadro 23 – Nova redação da Diretriz 6, que passa a compor as Diretrizes Versão 1	164
Quadro 24 – Diretrizes Versão 1	164
Quadro 25 – Resultados das Estatísticas descritivas das Diretrizes Versão 1	167
Quadro 26 – Cálculo do IVC para cada diretriz da versão 1 e para o conjunto de diretrizes como um todo	170
Quadro 27 – Conteúdo da Diretriz 7 das Diretrizes Versão 1	174
Quadro 28 – Nova redação da Diretriz 7, que passa a compor as Diretrizes Versão 2	175
Quadro 29 – Conteúdo da Diretriz 13 das Diretrizes Versão 1	176
Quadro 30 – Nova redação da Diretriz 13, que passa a compor as Diretrizes Versão 2.....	177
Quadro 31 – Conteúdo da Diretriz 14 das Diretrizes Versão 1	178
Quadro 32 – Nova redação da Diretriz 14, que passa a compor as Diretrizes Versão 2.....	179
Quadro 33 – Diretrizes Versão 2	180
Quadro 34 – Resultados das Estatísticas descritivas das Diretrizes Versão 2	183
Quadro 35 – Cálculo do IVC para cada diretriz da Versão 2 e para o conjunto de diretrizes como um todo	187
Quadro 36 – Diretrizes Versão 3 – Versão Final	191

LISTA DE SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVI	<i>Content Validity Index</i>
DSR	<i>Design Science Research</i>
ESG	<i>Environmental, Social & Governance</i>
FASB	<i>Financial Accounting Standards Board</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
LGBTI+	Lésbica, Gay, Bissexual, Transgênero, Intersexo e outras identidades de gênero não-binárias
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMFIF	<i>Official Monetary and Financial Institutions Forum</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PWC	Price Waterhouse Coopers
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SASB	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
SMART	<i>Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-based</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TCFD	<i>Task Force on Climate Related Financial Disclosures</i>
UNEP	<i>United Nations Environment Programme</i>
VBR	Visão Baseada em Valores

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 TEMA.....	20
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	21
1.3 PROBLEMA.....	21
1.4 OBJETIVOS.....	23
1.4.1 Objetivo geral	23
1.4.2 Objetivos específicos	23
1.5 JUSTIFICATIVA.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 ESCORÇO HISTÓRICO DA SUSTENTABILIDADE	27
2.1.1 Contexto histórico inicial	28
2.1.2 Desenvolvimento do conceito de sustentabilidade (início do século XX até 1970)	28
2.1.3 Consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável (1980-1990)	30
2.1.4 Evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	31
2.1.5 Frameworks e iniciativas globais (1990-2000)	31
2.1.6 Abordagens contemporâneas (2000-presente)	32
2.2 O TERMO SUSTENTABILIDADE	33
2.3 RELEVÂNCIA DO ESG NAS ORGANIZAÇÕES	35
2.4 A MATERIALIDADE DE TEMAS ESG	37
3 DAS TEORIAS BASES PARA AS DIRETRIZES	43
3.1 TEORIA DOS STAKEHOLDERS (STAKEHOLDER THEORY).....	43
3.2 DAS DIRETRIZES ORIUNDAS DA <i>STAKEHOLDER THEORY</i>	55
3.3 TEORIA DA LEGITIMIDADE (<i>LEGITIMACY THEORY</i>)	60
3.3.1 DAS DIRETRIZES ORIUNDAS DA TEORIA DA LEGITIMIDADE	66
3.4 TEORIA DA SINALIZAÇÃO (<i>SIGNALING THEORY</i>)	70
3.4.1 Das diretrizes oriundas da Teoria da Sinalização	76
3.5 DA UNIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES ORIUNDAS DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS, TEORIA DA LEGITIMIDADE E TEORIA DA SINALIZAÇÃO	79

4 PRÁTICA ESG DOS BANCOS.....	89
4.1 DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA B3 (ISE B3)	89
4.2 DOS BANCOS SELECIONADOS PARA O PRESENTE ESTUDO	91
4.2.1 Principais pontos de destaques dos Relatórios de Sustentabilidade das Instituições Financeiras Bancárias selecionadas	92
4.2.1.1 Banco BTG Pactual S.A.	93
4.2.1.2 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco BTG Pactual	95
4.2.1.3 Banco Santander Brasil.....	97
4.2.1.3.1 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco Santander Brasil	99
4.2.1.4 Banco Bradesco	101
4.2.1.4.1 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco Bradesco	103
4.2.1.5 Banco Pan	105
4.2.1.5.1 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco Pan.....	107
4.2.1.6 Banco do Brasil	109
4.2.1.6.1 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco do Brasil.....	110
4.2.1.7 Banco Itaú Unibanco	112
4.2.1.7.1 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco Itaú Unibanco.....	114
4.4 DA UNIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES ORIUNDAS DOS BANCOS ANALISADOS	116
5 DESENVOLVIMENTO DA VERSÃO ZERO DAS DIRETRIZES	127
6 MÉTODO	135
6.1 MÉTODOS UTILIZADOS NA VALIDAÇÃO DO ARTEFATO.....	145
6.2 SELEÇÃO DOS ESPECIALISTAS	146
6.3 DA ANÁLISE DE DADOS PARA VALIDAÇÃO DO ARTEFATO.....	147
6.3.1 Análise Quantitativa	147
6.3.1.1 Estatísticas Descritivas	148
6.3.1.2 Índice de Validade de Conteúdo (IVC)	148
6.3.2 Análise Qualitativa	149

6.3.2.1 Da Escala Likert	149
6.3.2.2 O protocolo de validação	150
6.4 DA VALIDAÇÃO DAS 'DIRETRIZES VERSÃO 0' JUNTO AO GRUPO A.....	155
6.4.1 Análise quantitativa do resultado do questionário de validação das Diretrizes Versão 0.....	155
6.4.1.1 Estatísticas descritivas	155
6.4.1.1.1 Interpretação da Estatísticas descritivas	157
6.4.1.2 Índice de Validade de Conteúdo.....	158
6.4.1.2.1 Interpretação do Índice de Validade de Conteúdo	160
6.4.2 Da Revisão das 'Diretrizes Versão 0' e Desenvolvimento das 'Diretrizes Versão 1'	161
6.4.2.1 Alteração da Diretriz 6 da Versão 0	161
6.4.2.2 As "Diretrizes Versão 1"	164
6.5 DA VALIDAÇÃO DAS 'DIRETRIZES VERSÃO 1' JUNTO AO GRUPO B	167
6.5.1 Análise quantitativa do resultado do questionário de validação das Diretrizes Versão 1	167
6.5.1.1 Estatísticas descritivas	167
6.5.1.1 Interpretação das estatísticas.....	170
6.5.1.2 Índice de Validade de Conteúdo (IVC)	170
6.5.1.3.1 Interpretação do Índice de Validade do Conteúdo (IVC).....	173
6.5.2 Da Revisão das 'Diretrizes Versão 1' e Desenvolvimento das 'Diretrizes Versão 2'	173
6.5.2.1 Alteração da Diretriz 7 da Versão 1	174
6.5.2.2 Alteração da Diretriz 13 da Versão 1	175
6.5.2.3 Alteração da Diretriz 14 da Versão 1	177
6.5.2.4 As Diretrizes Versão 2.....	180
6.6 DA VALIDAÇÃO DAS 'DIRETRIZES VERSÃO 2' JUNTO AO GRUPO C	183
6.6.1 Análise quantitativa do resultado do questionário de validação das Diretrizes Versão 2.....	183
6.6.1.1 Estatísticas descritivas	183
6.6.1.1.1 Interpretação das estatísticas.....	186
6.6.1.2 Índice de Validade de Conteúdo (IVC)	187
6.6.1.2.1 Interpretação do Índice de Validade do Conteúdo (IVC).....	190
7 AS DIRETRIZES VERSÃO 3 – VERSÃO FINAL.....	191

8 CONCLUSÃO.....	196
REFERÊNCIAS	199
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DAS DIRETRIZES VERSÃO 0	229
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DAS DIRETRIZES VERSÃO 1	246
ANEXO C – QUESTIONÁRIO DAS DIRETRIZES VERSÃO 2	260
ANEXO D – RESUMO DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DOS BANCOS	274

1 INTRODUÇÃO

A crescente preocupação global com questões ambientais, sociais e de governança (do acrônimo em inglês ESG – Environmental, Social and Governance) tem impulsionado uma transformação significativa no setor financeiro, particularmente nas instituições bancárias (AMEL-ZADEH & SERAFEIM, 2018). Neste contexto, a definição precisa da materialidade dos temas ESG emerge como um desafio para as organizações que buscam alinhar suas práticas de negócios com as expectativas da sociedade e as demandas regulatórias em constante evolução (UNERMAN & ZAPPETTINI, 2014). O conceito de materialidade, no âmbito ESG, refere-se à identificação e priorização de questões que são suficientemente importantes ou relevantes para influenciar as decisões econômicas dos usuários das informações corporativas (ECCLES & KRZUS, 2015). Mais especificamente, o conceito de dupla materialidade, introduzido pela Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa da União Europeia (CSRD), amplia essa noção ao considerar não apenas os impactos financeiros sobre a organização, mas também os impactos da organização sobre o meio ambiente e a sociedade (EUROPEAN COMMISSION, 2021). Esta tese de doutorado se propõe a abordar essa questão fundamental, focando na elaboração de diretrizes para um processo de definição da materialidade em relatórios de ESG, para instituições financeiras bancárias.

O setor bancário desempenha um papel central na economia global, atuando como intermediário financeiro e influenciador de práticas empresariais em diversos setores (WEBER et al., 2014). Conseqüentemente, a forma como os bancos identificam, priorizam e comunicam seus temas ESG materiais tem implicações significativas não apenas para suas próprias operações, mas também para o ecossistema econômico mais amplo. A aplicação do conceito de dupla materialidade no setor bancário é relevante, pois permite uma avaliação mais abrangente dos riscos e oportunidades relacionados a questões ESG, tanto do ponto de vista financeiro quanto do impacto social e ambiental (KPMG, 2022). No entanto, a falta de padronização e as particularidades do setor bancário tornam a definição da materialidade um processo complexo e desafiador (ECCLES et al., 2012).

Esta pesquisa se fundamenta em um arcabouço teórico robusto, incorporando as Teorias dos Stakeholders, Legitimação e Sinalização. Essa abordagem

multifacetada permite uma compreensão abrangente das dinâmicas que influenciam a definição da materialidade ESG no contexto bancário. A Teoria dos Stakeholders fornece fundamentos sobre a importância de considerar as perspectivas e expectativas de diversos grupos de interesse (FREEMAN et al., 2010). A Teoria da Sinalização (Signaling Theory) oferece uma lente para entender como as instituições bancárias podem comunicar efetivamente seu compromisso com questões ESG (CONNELLY et al., 2011). Por fim, a Teoria da Legitimação (Legitimacy Theory) ajuda a explicar como os bancos buscam alinhar suas práticas com as normas e expectativas sociais para manter sua licença social de operação (DEEGAN, 2002).

Além da base teórica, esta pesquisa se propõe a analisar as práticas de definição da materialidade adotadas por bancos listados no Índice de Sustentabilidade da B3 (ISE B3) (B3, 2021). Esta abordagem pragmática permite a identificação de melhores práticas e desafios enfrentados por instituições reconhecidas por seu compromisso com a sustentabilidade empresarial.

O objetivo principal desta tese é propor diretrizes para a elaboração de um processo de definição da materialidade de temas ESG para instituições financeiras bancárias. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa se desdobra em uma série de objetivos específicos, que incluem a identificação de diretrizes baseadas nas teorias mencionadas, a análise das práticas bancárias, a unificação dessas diretrizes e sua validação.

O processo de definição da materialidade de temas ESG proposto nesta tese considera o conceito de dupla materialidade. Este conceito abrange dois aspectos complementares: a materialidade financeira, que avalia os impactos do ambiente externo sobre a empresa, e a materialidade de impacto, que analisa os efeitos das ações da empresa sobre o mundo. Essa abordagem abrangente permite uma compreensão mais holística e equilibrada dos temas ESG relevantes para a organização (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2023). A dupla materialidade é relevante para o setor bancário, dado seu papel único como intermediário financeiro e seu potencial para influenciar práticas sustentáveis em toda a economia (SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD, 2022).

A relevância desta pesquisa se manifesta em múltiplas dimensões. Do ponto de vista acadêmico, ela contribui para preencher uma lacuna na literatura sobre materialidade ESG no setor bancário, oferecendo uma perspectiva teórica integrada

e empiricamente fundamentada (KHAN et al., 2016). Na esfera prática, as diretrizes propostas têm o potencial de auxiliar as instituições financeiras bancárias a aprimorar seus processos de definição de materialidade, resultando em relatórios de sustentabilidade mais precisos, comparáveis e úteis para os stakeholders (ECCLES & KRZUS, 2015).

Além disso, em um cenário de crescente pressão regulatória e demanda por transparência, esta pesquisa oferece um modelo que pode ajudar as instituições financeiras bancárias a navegar pelos complexos desafios da sustentabilidade (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021). Ao fornecer um processo estruturado para a definição da materialidade, a tese contribui para o fortalecimento da governança responsável e sustentável no setor financeiro.

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa combina rigor acadêmico com relevância prática. Utilizando a Design Science Research (DSR) (DRESCH et al., 2015), a pesquisa não apenas analisa o estado atual das práticas de materialidade ESG, mas também propõe um artefato - as diretrizes - que pode ser aplicado e refinado no contexto real das instituições financeiras bancárias.

Nos capítulos subsequentes, esta tese apresentará uma revisão aprofundada da literatura relevante, detalhará o método empregado, apresentará os resultados da análise das práticas bancárias e da integração teórica, e culminará na proposição e validação das diretrizes para o processo de definição da materialidade ESG.

Em suma, esta tese de doutorado se propõe a oferecer uma contribuição significativa para o avanço da compreensão e prática da materialidade ESG no setor bancário, com potenciais implicações para a promoção de um sistema financeiro mais sustentável e responsável (PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT, 2021).

1.1 TEMA

Elaboração de Diretrizes de um Processo de Definição da Materialidade em Relatórios de ESG para Instituições Financeiras Bancárias.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A presente tese de doutorado tem como objetivo propor diretrizes para um processo de definição da materialidade em relatórios de ESG, específico para instituições financeiras bancárias. A pesquisa se fundamenta nas teorias dos *Stakeholders*, Sinalização e Legitimação, e analisa as práticas de definição da materialidade adotadas por bancos listados no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3. O estudo se concentra nas particularidades e desafios das instituições financeiras bancárias na identificação e priorização de temas ESG relevantes para seus negócios e *stakeholders*. Não serão abordados em profundidade aspectos técnicos da elaboração de relatórios de ESG, nem serão propostas diretrizes para outros tipos de instituições financeiras além dos bancos. A tese se limita a propor diretrizes para o processo de definição da materialidade, sem abranger a implementação ou avaliação da eficácia dessas diretrizes na prática.

1.3 PROBLEMA

A definição da materialidade de temas ESG (*Environmental, Social and Governance*) tem se tornado um desafio crescente para as instituições financeiras bancárias, dada a complexidade do setor e a falta de padronização nos processos de relato (ECCLES et al., 2012). O setor bancário, como intermediário financeiro e influenciador de práticas empresariais em diversos setores (WEBER et al., 2014), enfrenta uma responsabilidade única na identificação, priorização e comunicação de seus temas ESG materiais.

A necessidade de diretrizes específicas para este setor é evidenciada pela crescente pressão regulatória (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021) e pela demanda dos *stakeholders* por maior transparência e comparabilidade nas informações ESG (ECCLES & KRZUS, 2015). Além disso, o conceito de dupla materialidade, que abrange tanto a materialidade financeira quanto a de impacto (BELINKY, 2024), adiciona uma camada adicional de complexidade ao processo de definição da materialidade.

O ponto de partida desta tese é a análise profunda de três teorias fundamentais que oferecem perspectivas complementares e essenciais para abordar o problema da materialidade ESG no setor bancário. A Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN et al.,

2010) fornece uma base para compreender a importância de considerar as diversas partes interessadas no processo de definição da materialidade. Esta teoria ajuda a explicar por que e como os bancos devem equilibrar as expectativas e necessidades de diferentes grupos em suas decisões relacionadas a ESG.

A Teoria da Sinalização (CONNELLY et al., 2011) oferece contribuições sobre como as instituições bancárias podem comunicar efetivamente seu compromisso com questões ESG, reduzindo assimetrias de informação e construindo confiança com seus *stakeholders*. Já a Teoria da Legitimação (DEEGAN, 2002) é fundamental para entender como os bancos buscam alinhar suas práticas com as normas e expectativas sociais, mantendo sua licença social para operar em um ambiente de crescente escrutínio público.

A utilização dessas teorias como base para a pesquisa se justifica pela sua capacidade de oferecer uma compreensão abrangente e multifacetada do problema. Elas permitem analisar não apenas os aspectos técnicos da definição de materialidade, mas também as dinâmicas sociais, comunicativas e legitimadoras que influenciam esse processo no contexto específico do setor bancário.

Neste contexto teórico e prático, e considerando a lacuna na literatura sobre um processo de definição da materialidade ESG específica para o setor bancário (KHAN et al., 2016), esta pesquisa busca responder à seguinte questão: "Quais são as Diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ambientais, sociais e de governança (ESG) adequadas às Instituições Financeiras Bancárias?"

Esta pergunta de pesquisa visa abordar a necessidade crítica de um processo estruturado e adaptado às particularidades do setor bancário, contribuindo para o avanço tanto do conhecimento acadêmico quanto das práticas do setor em relação à sustentabilidade e responsabilidade corporativa (PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT, 2021). A integração das três teorias mencionadas proporciona uma base sólida para desenvolver diretrizes que sejam não apenas tecnicamente robustas, mas também socialmente relevantes e estrategicamente alinhadas com as expectativas dos diversos *stakeholders* do setor bancário.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Propor diretrizes para a elaboração de um processo de definição da materialidade de temas ESG para instituições financeiras bancárias.

1.4.2 Objetivos específicos

- i. Identificar quais diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG em organizações podem ser extraídas da Teoria dos *Stakeholders*, Teoria da Legitimidade e Teoria da Sinalização;
- ii. Analisar as práticas de definição da materialidade de temas ESG adotadas por bancos listados no Índice de Sustentabilidade da B3;
- iii. Realizar uma análise comparativa entre as diretrizes teóricas e as práticas identificadas nos bancos;
- iv. Desenvolver uma versão inicial das diretrizes, integrando as perspectivas teóricas e práticas;
- v. Validar e refinar as diretrizes propostas através de consultas com profissionais selecionados;
- vi. Propor um conjunto final de diretrizes validadas para um processo de definição da materialidade de temas ESG em instituições financeiras bancárias.

1.5 JUSTIFICATIVA

A definição de materialidade dos temas ESG no setor bancário brasileiro enfrenta desafios significativos devido à falta de padronização. Esta lacuna compromete a capacidade dos *stakeholders* de avaliar e comparar o desempenho e o comprometimento das instituições financeiras com as questões de ESG, afetando a transparência e a eficácia dos relatórios de sustentabilidade (ECCLES et al., 2012; SIEW, 2015).

O principal argumento que justifica esta tese de doutorado é a proposição de diretrizes específicas para um processo de definição da materialidade de temas ESG para as instituições financeiras bancárias devidamente validado em teorias, práticas de bancos e especialistas. Estas diretrizes oferecem um caminho claro e estruturado a ser trilhado pelas organizações, guiando-as de maneira lógica, coerente e progressiva. Este processo reduz a possibilidade de temas verdadeiramente materiais serem omitidos dos relatórios de sustentabilidade, bem como minimiza a inclusão de temas menos relevantes como materiais.

A escolha das três teorias fundamentais - Teoria dos *Stakeholders*, Teoria da Sinalização e Teoria da Legitimação - como base teórica desta tese se justifica pela sua capacidade de oferecer perspectivas complementares e essenciais para a compreensão do problema da materialidade ESG no setor bancário. A Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN et al., 2010) fornece o fundamento para entender a importância de considerar as diversas partes interessadas no processo de definição da materialidade, essencial para o setor bancário que interage com uma ampla gama de stakeholders. A Teoria da Sinalização (CONNELLY et al., 2011) oferece elucidações importantes sobre como as instituições bancárias podem comunicar efetivamente seu compromisso com questões ESG, aspecto crucial em um ambiente de crescente demanda por transparência. Por fim, a Teoria da Legitimação (DEEGAN, 2002) é fundamental para compreender como os bancos buscam alinhar suas práticas com as normas e expectativas sociais, mantendo sua licença social para operar.

A integração dessas três teorias proporciona uma base sólida para desenvolver diretrizes que sejam não apenas tecnicamente robustas, mas também socialmente relevantes e estrategicamente alinhadas com as expectativas dos diversos stakeholders do setor bancário. Esta abordagem teórica multifacetada contribui significativamente para a originalidade e relevância da pesquisa, oferecendo uma perspectiva única sobre o processo de definição de materialidade ESG.

A crescente pressão por parte dos consumidores, investidores e entidades governamentais exige que as instituições financeiras demonstrem seu comprometimento com práticas sustentáveis. Neste contexto, a definição mais precisa de materialidade torna-se essencial para a legitimidade e competitividade dessas instituições (NOGUEIRA; DE FARIA, 2012; STRONG, 2011; NIELSEN, 2015). A ausência de diretrizes padronizadas facilita o *greenwashing* e aumenta o risco de

conflitos de interesses entre a atividade econômica da organização e seus *stakeholders* (GRI, 2021).

As orientações existentes, como as da Global Reporting Initiative (GRI), oferecem uma estrutura geral para relatórios de sustentabilidade (TINOCO, 2010; NOGUEIRA; DE FARIA, 2012; SIEW, 2015). Contudo, essas instruções apresentam limitações quando aplicadas ao setor bancário brasileiro. O processo de quatro etapas proposto pelo GRI (2021) permite considerável discricionariedade aos gestores e lacunas no processo de definição do que é material, o que pode comprometer a eficácia e a credibilidade dos relatórios.

Esta tese busca preencher essa lacuna crítica ao propor diretrizes específicas para um processo de definição de materialidade no setor bancário brasileiro. A pesquisa se diferencia dos estudos anteriores ao focar nas particularidades do setor e utilizar práticas adotadas por instituições reconhecidas por seu comprometimento com a sustentabilidade empresarial. Ao fornecer um caminho estruturado, a tese contribui para um processo de definição de materialidade mais preciso, detalhado e relevante, melhorando a qualidade e a confiabilidade dos relatórios de sustentabilidade de Instituições Financeiras Bancárias.

A contribuição prática desta pesquisa é significativa. As diretrizes propostas auxiliarão as Instituições Financeiras Bancárias a aprimorar seus relatórios de sustentabilidade, tornando-os mais relevantes, transparentes e alinhados às expectativas dos stakeholders (FREEMAN et al., 2010). Além disso, facilitarão o atendimento às crescentes demandas regulatórias, como as exigências do Banco Central do Brasil relacionadas à gestão de riscos sociais, ambientais e climáticos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021).

A abordagem inovadora desta tese, que combina a análise de práticas de instituições listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE B3) com as Teorias dos Stakeholders, da Sinalização e da Legitimação, oferece um modelo que pode ser adaptado e aplicado em outros setores econômicos. Isso amplia o impacto e a relevância da pesquisa para a promoção da sustentabilidade empresarial em diferentes áreas da economia (KHAN; SERAFEIM; YOON, 2016; CALABRESE et al., 2019; WHITEHEAD, 2017).

Esta pesquisa não apenas preenche uma lacuna crítica na literatura acadêmica, mas também oferece uma contribuição prática significativa para o setor

bancário brasileiro. Ao fornecer diretrizes claras e detalhadas para um processo de definição de materialidade dos temas ESG, a tese promove a transparência, comparabilidade e eficácia dos relatórios de sustentabilidade. O processo estruturado proposto garante que as organizações possam identificar e priorizar temas verdadeiramente materiais, evitando omissões importantes ou inclusões irrelevantes. Consequentemente, contribui para o fortalecimento da sustentabilidade empresarial e para a promoção de práticas mais responsáveis e alinhadas com as expectativas da sociedade, posicionando as instituições financeiras brasileiras como líderes em práticas de governança responsável e sustentável (CRISÓSTOMO; OLIVEIRA, 2016).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem por objetivo fundamentar a teoria referente à pesquisa proposta. Para que se compreenda os temas ligados ao problema de pesquisa e objetivos específicos, a fundamentação teórica foi dividida em quatro eixos principais. Inicia-se com um esboço histórico da sustentabilidade, traçando sua evolução desde o século XVIII até o presente, destacando marcos significativos como o Relatório Brundtland e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU). Em seguida, aborda-se o termo sustentabilidade, explorando sua origem e expansão, desde uma preocupação específica com recursos florestais até um imperativo global multidimensional que abrange questões ambientais, sociais, econômicas e de governança (ESG). O terceiro eixo discute a relevância do ESG nas organizações, apresentando dados sobre o crescimento dos investimentos sustentáveis e a correlação positiva entre práticas ESG e desempenho financeiro. Por fim, explora-se a materialidade de temas ESG, traçando a evolução do conceito desde o contexto contábil até sua aplicação em sustentabilidade. Esta seção aborda os principais *frameworks* como *Global Reporting Initiative (GRI)*, *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* e *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures TCFD*, e discute os desafios e críticas às abordagens atuais de definição de materialidade em relatórios de sustentabilidade. Esta estrutura fornece uma base teórica abrangente para compreender o contexto, a importância e os desafios associados à definição da materialidade de temas ESG em instituições financeiras bancárias, alinhando-se diretamente com o problema de pesquisa e os objetivos específicos deste estudo.

2.1 ESCORÇO HISTÓRICO DA SUSTENTABILIDADE

A evolução histórica da sustentabilidade reflete a complexidade e a interconexão entre desenvolvimento econômico, justiça social e preservação ambiental. Este conceito, que hoje permeia diversos aspectos da sociedade, tem suas raízes nas transformações ocorridas a partir do século XVIII, evoluindo de uma preocupação marginal para um imperativo global (SACHS, 2015).

2.1.1 Contexto histórico inicial

As revoluções industrial e tecnológica, iniciadas no século XVIII, impulsionaram a produção e a geração de riquezas em escala sem precedentes. No entanto, esse progresso trouxe consigo desafios, como a desigualdade social e os danos ambientais (MALTHUS, 1998; CARSON, 1962). Entre 1750 e 1900, as ideias de progresso e crescimento começaram a se fundir, estabelecendo as bases para um conceito de desenvolvimento que visava a estabilidade ambiental e econômica de longo prazo (PISANI, 2006; GOLDSMITH et al., 1972).

O trabalho de economistas clássicos como Adam Smith e David Ricardo já apontava para os limites do crescimento econômico, embora suas preocupações estivessem mais focadas na escassez de recursos naturais do que nos impactos ambientais (SMITH, 1776; RICARDO, 1817). John Stuart Mill, por sua vez, foi um dos primeiros a defender a ideia de um "estado estacionário" da economia, argumentando que o crescimento perpétuo não era nem possível nem desejável (MILL, 1848).

2.1.2 Desenvolvimento do conceito de sustentabilidade (início do século XX até 1970)

No início do século XX, a questão ambiental emergiu como o foco principal das preocupações com sustentabilidade. Gradualmente, essa preocupação se expandiu para incluir aspectos sociais e econômicos, como a concentração de riquezas e o desemprego (BOULDING, 1966; FRIEDMAN, 1970; CARROL, 1979).

Um marco relevante nesse período foi a publicação de "*Silent Spring*" por Rachel Carson em 1962, que alertou sobre os perigos dos pesticidas e iniciou o movimento ambientalista moderno (CARSON, 1962). Este livro não apenas expôs os riscos dos pesticidas para a saúde humana e o meio ambiente, mas também questionou o paradigma dominante de progresso tecnológico sem consideração pelos impactos ecológicos (LEAR, 1997).

Em 1968, o economista Kenneth Boulding introduziu o conceito de "economia do astronauta", argumentando que a Terra deveria ser vista como uma nave espacial com recursos limitados, requerendo uma gestão cuidadosa (BOULDING, 1966). Esta metáfora influenciou o pensamento sobre sustentabilidade nas décadas seguintes (COSTANZA et al., 2013).

Em 1972, o Clube de Roma, uma organização não-governamental fundada em 1968 por industriais, diplomatas e acadêmicos preocupados com o futuro da humanidade e do planeta (CLUB OF ROME, 2021), publicou "*The Limits to Growth*". Este relatório utilizou simulações computadorizadas para demonstrar que o crescimento econômico e populacional exponencial não poderia continuar indefinidamente devido aos recursos limitados do planeta (MEADOWS et al., 1972). O Clube de Roma, liderado por Aurelio Peccei e Alexander King, buscava promover a compreensão dos desafios globais e estimular mudanças de políticas para um futuro sustentável (VERCELLI, 2017). "*The Limits to Growth*" foi um dos primeiros estudos a utilizar modelagem computacional para analisar tendências globais de longo prazo em população, economia e meio ambiente. Este relatório gerou debates e críticas, mas também ajudou a colocar a sustentabilidade na agenda política global (TURNER, 2008). Além disso, o trabalho do Clube de Roma continuou influenciando o pensamento sobre sustentabilidade nas décadas seguintes, com publicações subsequentes como "*Beyond the Limits*" (1992) e "*Limits to Growth: The 30-Year Update*" (2004), que reafirmaram e atualizaram as conclusões originais (MEADOWS et al., 2004).

A Declaração de Cocoyok (1974) e o relatório Dag-Hammarskjöld (1975) foram outros marcos importantes, dando destaque para as desigualdades globais e a responsabilidade dos países desenvolvidos na degradação ambiental (UNEP, 1974; BELLEN, 2003). A Declaração de Cocoyok foi o resultado de um simpósio das Nações Unidas sobre "Padrões de Uso de Recursos, Ambiente e Estratégias de Desenvolvimento" realizado em Cocoyok, México. Esta declaração destacou que a pobreza leva à degradação ambiental e que o consumo excessivo dos países ricos contribuía para os desequilíbrios globais (GLAESER, 1984). Por sua vez, o relatório Dag-Hammarskjöld, intitulado "*What Now: Another Development*", foi preparado pela Fundação Dag-Hammarskjöld na Suécia, em colaboração com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e outros especialistas. Este relatório expandiu as ideias da Declaração de Cocoyok, propondo um modelo de desenvolvimento alternativo baseado na satisfação das necessidades básicas, na *self-reliance* (autoconfiança) dos países em desenvolvimento e na harmonia com o meio ambiente (FUNDAÇÃO DAG HAMMARSKJÖLD, 1975). Estes documentos contribuíram para uma compreensão mais profunda das interconexões entre pobreza,

consumo excessivo e degradação ambiental (SACHS, 2000). Além disso, eles foram fundamentais para o desenvolvimento do conceito de "ecodesenvolvimento", precursor do desenvolvimento sustentável, que buscava integrar considerações ambientais, sociais e econômicas no planejamento do desenvolvimento (SACHS, 1979).

2.1.3 Consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável (1980-1990)

O Relatório Brundtland, publicado em 1987, foi um momento decisivo na história da sustentabilidade. Intitulado "Nosso Futuro Comum", o relatório foi o resultado do trabalho da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), presidida pela então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland (WCED, 1987). A comissão foi estabelecida pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1983, com o objetivo de propor estratégias ambientais de longo prazo para alcançar o desenvolvimento sustentável até o ano 2000 e além (BOROWY, 2014). O relatório consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável, definindo-o como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades (WCED, 1987). Esta definição tornou-se a mais amplamente aceita e citada, influenciando políticas e práticas em todo o mundo (KATES et al., 2005). O Relatório Brundtland foi inovador ao enfatizar a interdependência entre questões ambientais, econômicas e sociais, argumentando que estes aspectos não poderiam ser tratados isoladamente (REDCLIFT, 2005). Além disso, o relatório destacou a necessidade de mudanças nas estruturas econômicas e sociais, bem como nos padrões de consumo e produção, para alcançar um desenvolvimento sustentável (LÉLÉ, 1991). O impacto do Relatório Brundtland foi considerável, levando à Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92) e influenciando a formulação de políticas ambientais e de desenvolvimento em níveis local, nacional e internacional nas décadas seguintes (SNEDDON et al., 2006).

O relatório também introduziu a ideia de que o desenvolvimento sustentável requer a integração de considerações econômicas, sociais e ambientais na tomada de decisões em todos os níveis (SNEDDON et al., 2006). Isso representou uma mudança em relação às abordagens anteriores, que tendiam a tratar essas questões separadamente.

Este conceito foi ainda mais fortalecido durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92). A conferência resultou na Agenda 21, um plano de ação abrangente para o desenvolvimento sustentável global, que influenciou as práticas empresariais e governamentais nas décadas seguintes (UNITED NATIONS, 1992; SCHMIDHEINY, 1992). A Rio-92 também produziu a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que estabeleceu 27 (vinte e sete) princípios para guiar o desenvolvimento sustentável (UNITED NATIONS, 1992).

2.1.4 Evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Paralelamente ao desenvolvimento do conceito de sustentabilidade, a noção de responsabilidade social corporativa (RSC) também evoluiu. O debate sobre a RSC ganhou proeminência em 1970, quando Milton Friedman argumentou que a única responsabilidade social das empresas era aumentar seus lucros (FRIEDMAN, 1970).

Esta visão foi desafiada por teorias subsequentes, como a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984), que argumentava que as empresas deveriam considerar os interesses de todas as partes interessadas, não apenas dos acionistas. A Teoria da Legitimação (*Legitimacy Theory*), proposta por Suchman (1995), também contribuiu para essa discussão, sugerindo que as empresas deveriam buscar legitimidade social alinhando suas práticas com as normas e expectativas da sociedade (FREEMAN, 1984; SUCHMAN, 1995).

Archie Carroll (1979) propôs um modelo de quatro partes para a RSC, incluindo responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Este modelo ajudou a estruturar o pensamento sobre RSC e continua influente até hoje (CARROLL, 1991). Donna Wood (1991) expandiu ainda mais o conceito, propondo um modelo de desempenho social corporativo que integrava princípios, processos e resultados (WOOD, 1991).

2.1.5 Frameworks e iniciativas globais (1990-2000)

A década de 1990 viu o surgimento de *frameworks* e iniciativas globais que buscavam operacionalizar os conceitos de sustentabilidade e RSC. Em 1994, John Elkington introduziu o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), argumentando que as

empresas deveriam medir seu sucesso não apenas pelo lucro financeiro, mas também pelos impactos sociais e ambientais de suas operações (ELKINGTON, 1997). O TBL tornou-se uma ferramenta bastante utilizada para avaliar o desempenho de sustentabilidade das organizações (SLAPER; HALL, 2011).

Em 1997, foi criada a *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização internacional independente que ajuda empresas, governos e outras organizações a compreender e comunicar seus impactos em questões como mudanças climáticas, direitos humanos e corrupção (GRI, 2021). A GRI desenvolveu as primeiras diretrizes globais para relatórios de sustentabilidade, que se tornaram o padrão de facto para muitas organizações (BROWN et al., 2009).

O lançamento do Pacto Global das Nações Unidas em 2000 foi outro marco relevante, incentivando as empresas a adotar práticas sustentáveis e socialmente responsáveis (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2021). O Pacto Global estabeleceu dez princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção, fornecendo um *framework* para as organizações alinharem suas estratégias e operações com os objetivos de desenvolvimento sustentável (RASCHE; KELL, 2010).

2.1.6 Abordagens contemporâneas (2000-presente)

O início do século XXI viu uma aceleração na integração dos princípios de sustentabilidade nas práticas empresariais e políticas governamentais. A integração dos fatores ESG (*Environmental, Social, and Governance*) nas estratégias empresariais representou um avanço na compreensão da sustentabilidade, reconhecendo a interconexão entre aspectos ambientais, sociais e de governança e sua importância para a criação de valor de longo prazo (FARIA, 2011; KOLK, 2016).

Em 2015, as Nações Unidas lançaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), fornecendo um *framework* global para ação e incentivando empresas e governos a alinharem suas estratégias com metas de desenvolvimento sustentável (UNITED NATIONS, 2015). Os 17 ODS e suas 169 metas associadas ofereceram um plano abrangente para abordar os desafios globais mais prementes, desde a erradicação da pobreza até a ação climática (LE BLANC, 2015).

Conceitos como economia circular e valor compartilhado ganharam destaque, propondo modelos de negócios que buscam alinhar o sucesso empresarial com o

progresso social e ambiental (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2013; PORTER; KRAMER, 2011). A economia circular, em particular, tem sido vista como uma abordagem promissora para desacoplar o crescimento econômico do uso de recursos e da degradação ambiental (GEISSDOERFER et al., 2017).

A crescente preocupação com as mudanças climáticas também levou ao desenvolvimento de novos *frameworks* e iniciativas, como o *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), que visa melhorar e aumentar a divulgação de informações financeiras relacionadas ao clima (TCFD, 2017).

Esta trajetória histórica da sustentabilidade reflete uma evolução contínua na compreensão da interdependência entre sistemas econômicos, sociais e ambientais. De um conceito inicialmente focado em questões ambientais, a sustentabilidade expandiu-se para abranger uma visão holística do desenvolvimento, influenciando as práticas empresariais, as políticas governamentais e o pensamento social em escala global (HOPWOOD et al., 2005; LOZANO, 2008).

À medida que avançamos no século XXI, os desafios da sustentabilidade tornam-se cada vez mais urgentes e complexos. A integração efetiva dos princípios de sustentabilidade em todos os aspectos da sociedade permanece um desafio, mas também oferece oportunidades para inovação e transformação positiva (STEFFEN et al., 2015; ROCKSTRÖM et al., 2009).

2.2 O TERMO SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade, que tem suas raízes no início do século XVIII, evoluiu de uma preocupação específica com recursos florestais para um imperativo global. Esta narrativa traça a evolução do termo, destacando os marcos principais e as mudanças nas definições ao longo do tempo.

O termo "sustentável" foi introduzido em 1713 por Hans Carl von Carlowitz em seu livro "*Sylvicultura Oeconomica*", abordando a gestão sustentável de florestas. Este conceito pioneiro já compreendia as dimensões de ecologia, economia e ética social (PISANI, 2006; FEIL; SCHREIBER, 2017). Ao longo do século XVIII, a ideia de rendimento sustentado (*Nachhaltigkeit*) se espalhou pela Europa, refletindo uma crescente consciência sobre a gestão responsável dos recursos naturais (GROBER, 2007; CARADONNA, 2014).

Até a década de 1970, o termo "sustentável" permaneceu principalmente como um jargão técnico (VEIGA, 2019). O ano de 1972 marcou uma mudança nessa percepção, com a publicação do relatório "Limites do Crescimento" pelo Clube de Roma (MEADOWS et al., 1972) e a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em Estocolmo (MEBRATU, 1998).

O Relatório Brundtland, em 1987, introduziu a definição mais amplamente aceita de desenvolvimento sustentável, ampliando o escopo e a compreensão da sustentabilidade (WCED, 1987).

A década de 1990 testemunhou uma expansão do conceito, com a introdução do "*Triple Bottom Line*" por John Elkington em 1997, integrando aspectos econômicos, sociais e ambientais na concepção de sustentabilidade (ELKINGTON, 1997). Paralelamente, houve um crescente reconhecimento da natureza multidimensional e interdisciplinar da sustentabilidade (SACHS, 2002; LÉLÉ, 1991).

Nos anos 2000, o foco voltou-se para a operacionalização e os desafios da sustentabilidade, com o surgimento de abordagens para medir e implementar a sustentabilidade (HÁK et al., 2016). Conceitos como economia ecológica (Costanza et al., 1997) e economia circular (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2013) foram desenvolvidos, ampliando o escopo da sustentabilidade.

A década de 2010 trouxe uma abordagem mais sistêmica, com a introdução do conceito de "limites planetários" (ROCKSTRÖM et al., 2009) e um reconhecimento crescente da interconexão entre sistemas econômicos, sociais e ambientais (STEFFEN et al., 2015).

Atualmente, a sustentabilidade influencia políticas públicas, estratégias empresariais e comportamentos individuais. No entanto, permanecem desafios na operacionalização deste conceito, incluindo a necessidade de métricas padronizadas e a implementação de mudanças nos sistemas de produção e consumo (LOREK & SPANGENBERG, 2014).

À medida que enfrentamos desafios globais crescentes, como mudanças climáticas e perda de biodiversidade, a importância da sustentabilidade como um guia para a ação coletiva e individual continua a crescer, exigindo esforços contínuos de pesquisa, inovação e colaboração entre diferentes setores da sociedade (SACHS, 2015).

2.3 RELEVÂNCIA DO ESG NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de *Environmental, Social and Governance* (ESG) ganhou destaque no ambiente corporativo. Originado na década de 1960 com a criação dos fundos de investimentos Trillium e Pax nos Estados Unidos, o ESG evoluiu de uma preocupação inicial com riscos ambientais para uma abordagem holística que considera fatores ambientais, sociais e de governança nas decisões de investimento e gestão empresarial (ECCLES & KLIMENKO, 2019).

A crescente relevância do ESG é evidenciada por dados oriundos de pesquisas. Segundo a *Global Sustainable Investment Alliance* (2021), os ativos globais de investimento sustentável atingiram US\$ 35,3 trilhões em 2020, representando 36% do total de ativos sob gestão nas regiões pesquisadas. Este valor representa um aumento de 15% em relação a 2018, demonstrando o crescimento do interesse em práticas ESG. No contexto brasileiro, um estudo da KPMG (2021) apontou que 76% das empresas listadas na B3 publicaram relatórios de sustentabilidade ou integrados em 2020, um crescimento de 15 pontos percentuais em relação a 2017. Esse aumento reflete a maior preocupação das empresas brasileiras em divulgar suas práticas e desempenho ESG, atendendo às demandas de transparência e responsabilidade por parte dos *stakeholders* (ECCLES; LOANNOU; SERAFEIM, 2014).

Estudos têm demonstrado uma correlação positiva entre práticas ESG e desempenho financeiro das empresas. Friede, Busch e Bassen (2015), em uma ampla revisão de mais de 2.000 estudos empíricos, constataram que cerca de 90% deles encontraram uma relação não negativa entre desempenho ESG e desempenho financeiro, sendo que a maioria apontou para uma correlação positiva. No setor de energia na China, Zhao et al. (2018) confirmaram que o desempenho ESG de grandes empresas listadas tem impacto positivo no desempenho financeiro. Similarmente, Chelawat e Trivedi (2016) encontraram resultados semelhantes na Índia, assim como Dalal e Thaker (2019), que concluíram que empresas com maiores escores de ESG têm melhor desempenho financeiro.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) oferece uma perspectiva teórica para compreender a importância do ESG como fonte de vantagem competitiva. Segundo esta teoria, as empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis ao

desenvolverem e controlarem recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991). Nesse contexto, a adoção de práticas ESG pode ser vista como um recurso estratégico que contribui para a criação de valor e a obtenção de vantagens competitivas (HART, 1995). Por exemplo, empresas que desenvolvem tecnologias e processos ambientalmente sustentáveis podem reduzir seus custos operacionais, melhorar sua eficiência e acessar novos mercados (RUSSO; FOUTS, 1997).

Apesar dos benefícios evidentes, a implementação de práticas ESG enfrenta desafios significativos. A falta de padronização na divulgação de informações ESG dificulta a comparabilidade e a avaliação do desempenho das empresas (AMEL-ZADEH; SERAFEIM, 2018). Além disso, a possibilidade de "*greenwashing*" - quando as empresas divulgam informações ESG enganosas ou superficiais - pode minar a credibilidade e a confiança nas informações divulgadas (LYON; MONTGOMERY, 2015).

A incorporação dos temas ESG na gestão das organizações tornou-se um imperativo estratégico no cenário empresarial contemporâneo. As evidências apresentadas demonstram que as práticas ESG não apenas contribuem para um desenvolvimento mais sustentável, mas também podem resultar em melhor desempenho financeiro e vantagem competitiva (KHAN; SERAFEIM; YOON, 2016). As organizações que forem capazes de integrar de forma estratégica e autêntica os princípios ESG em sua gestão estarão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades de um mundo em rápida transformação (PORTER; KRAMER, 2011). Portanto, o ESG não deve ser visto apenas como uma questão de responsabilidade social, mas como um fator crítico para a criação de valor, inovação e resiliência empresarial no longo prazo (HART; MILSTEIN, 2003).

À medida que avançamos, é essencial que as organizações continuem a aprimorar suas práticas ESG, desenvolvendo métricas confiáveis, engajando *stakeholders* de forma efetiva e integrando a sustentabilidade em todas as suas operações (ECCLES; KLIMENKO, 2019). Somente assim poderão garantir sua relevância e sucesso em um futuro cada vez mais consciente das questões ambientais, sociais e de governança. A adoção de práticas ESG não é apenas uma tendência passageira, mas uma transformação fundamental na forma como as empresas operam e criam valor no século XXI (WHELAN; FINK, 2016).

2.4 A MATERIALIDADE DE TEMAS ESG

O conceito de materialidade é fundamental em diversos campos do conhecimento, tendo suas raízes na contabilidade e nas ciências jurídicas. Em sua essência, a materialidade se refere à importância relativa de uma informação ou fato dentro de um contexto específico. No âmbito acadêmico e profissional, a compreensão e aplicação deste conceito têm evoluído ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças nas práticas de negócios, regulamentações e expectativas sociais.

Historicamente, o conceito de materialidade emergiu no contexto da contabilidade financeira e auditoria. Segundo Edgley (2014), a noção de materialidade na contabilidade remonta ao início do século XX, quando auditores começaram a reconhecer a impossibilidade de examinar todas as transações de uma empresa. Esta realização levou à necessidade de estabelecer critérios para determinar quais informações eram suficientemente significativas para influenciar as decisões dos usuários das demonstrações financeiras.

A evolução do conceito de materialidade no contexto financeiro e contábil pode ser traçada através de várias décadas de desenvolvimento teórico e prático. Messier Jr et al. (2005) destacam que, inicialmente, a materialidade era vista principalmente como um conceito quantitativo, baseado em limiares numéricos específicos. Por exemplo, uma discrepância que representasse mais de 5% do lucro líquido poderia ser considerada material.

No entanto, com o tempo, tornou-se evidente que uma abordagem puramente quantitativa era insuficiente. Brennan e Gray (2005) argumentam que a materialidade deve ser considerada tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Esta visão mais holística reconhece que mesmo pequenas quantias podem ser materiais se relacionadas a questões sensíveis ou se tiverem o potencial de alterar de maneira significativa a percepção dos stakeholders sobre a organização.

O *Financial Accounting Standards Board* (FASB) dos Estados Unidos, em seu *Statement of Financial Accounting Concepts* N.º 2, define materialidade como:

A magnitude de uma omissão ou distorção de informação contábil que, à luz das circunstâncias circundantes, torna provável que o julgamento de uma pessoa razoável confiando na informação teria sido mudado ou influenciado pela omissão ou distorção. (FASB, 1980)

Esta definição destaca a importância do julgamento profissional na determinação da materialidade, reconhecendo que o contexto e as circunstâncias específicas desempenham um papel importante.

No âmbito internacional, o *International Accounting Standards Board* (IASB) também abordou o conceito de materialidade. O IASB, em sua Estrutura Conceitual para Relatórios Financeiros, define informação material como aquela cuja omissão ou distorção poderia influenciar as decisões que os usuários tomam com base nas informações financeiras (IASB, 2018).

À medida que as preocupações globais com sustentabilidade e responsabilidade corporativa ganharam importância, o conceito de materialidade começou a transcender seu escopo original na contabilidade financeira. Esta transição teórica para o contexto da sustentabilidade e ESG representa uma expansão relevante do conceito, incorporando uma gama mais ampla de *stakeholders* e considerações não financeiras.

Eccles e Krzus (2015) trazem que a aplicação do conceito de materialidade no contexto ESG requer uma reavaliação fundamental de como as empresas identificam e priorizam questões importantes. Eles propõem que a materialidade no contexto ESG deve considerar não apenas o impacto financeiro de curto prazo, mas também os efeitos de longo prazo sobre a sociedade e o meio ambiente.

A *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização internacional independente que ajuda empresas e governos a entender e comunicar seus impactos em questões de sustentabilidade, define materialidade no contexto de relatórios de sustentabilidade como "*Aqueles tópicos que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos de uma organização ou que influenciam substancialmente as avaliações e decisões dos stakeholders*" (GRI, 2016), ampliando o escopo da materialidade, incorporando uma perspectiva de múltiplos *stakeholders* e reconhecendo a importância de impactos não financeiros.

A transição do conceito de materialidade para o contexto ESG tem sido objeto de debate acadêmico. Whitehead (2017) argumenta que a materialidade em ESG deve ser vista como um conceito dinâmico e contextual, que evolui em resposta às mudanças nas expectativas sociais e nas condições ambientais. Ele sugere que as empresas devem adotar uma abordagem proativa para identificar questões materiais, antecipando futuras tendências e expectativas dos *stakeholders*.

Unerman e Zappettini (2014) exploram as implicações da materialidade em ESG para a teoria da legitimidade organizacional. Eles argumentam que a forma como as empresas definem e aplicam a materialidade em seus relatórios de sustentabilidade pode ser vista como uma estratégia de legitimação, através da qual as organizações buscam alinhar suas atividades com as expectativas sociais.

A evolução do conceito de materialidade para incluir considerações ESG tem implicações para a governança corporativa e os processos de tomada de decisão. Adams e Whelan (2009) fundamentam que a adoção de uma perspectiva de materialidade mais ampla requer uma mudança na forma como as empresas avaliam riscos e oportunidades.

Eccles et al. (2012) sugerem que a integração efetiva da materialidade ESG na estratégia corporativa pode levar a vantagens competitivas de longo prazo. Eles propõem que as empresas que adotam uma abordagem proativa para identificar e gerenciar questões materiais de ESG estão mais bem posicionadas para navegar em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e orientado para a sustentabilidade.

O reconhecimento da importância da materialidade em ESG levou ao desenvolvimento de vários *frameworks* e iniciativas internacionais. O *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), por exemplo, desenvolveu padrões específicos do setor para a divulgação de informações materiais de ESG. O SASB define materialidade em termos de impacto financeiro, focando em questões ESG que têm maior probabilidade de afetar o desempenho financeiro de uma empresa (SASB, 2018).

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é outro *player* neste cenário. Estabelecido em 1997, o GRI foi pioneiro no desenvolvimento de um *framework* abrangente para relatórios de sustentabilidade. As Normas GRI, amplamente adotadas globalmente, fornecem orientações gerais sobre como as organizações devem determinar e relatar tópicos materiais em termos de sustentabilidade. O GRI enfatiza uma abordagem de materialidade baseada em impacto, considerando tanto a significância dos impactos econômicos, ambientais e sociais da organização quanto a influência substantiva sobre as avaliações e decisões dos *stakeholders* (GRI, 2021).

Por outro lado, o *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) fornece recomendações para a divulgação de informações relacionadas ao clima,

enfatizando a importância de considerar os riscos e oportunidades climáticos na avaliação da materialidade (TCFD, 2017).

Estas iniciativas, embora com focos ligeiramente diferentes, compartilham o objetivo comum de melhorar a qualidade, consistência e comparabilidade das divulgações relacionadas a ESG. Juntas, elas formam um ecossistema de *frameworks* que auxilia as organizações a entenderem, avaliarem e comunicarem questões materiais de ESG.

Apesar dos avanços na compreensão e aplicação da materialidade ESG, é importante examinar as diferenças teóricas entre esta e a materialidade financeira tradicional, bem como analisar criticamente os *frameworks* existentes.

A transição da materialidade financeira para a materialidade ESG representa mais do que uma expansão de escopo; ela implica uma mudança paradigmática na forma como as organizações avaliam e comunicam informações relevantes. Bebbington et al. (2014) argumentam que a materialidade ESG é mais complexa e multidimensional do que sua contraparte financeira, abrangendo uma gama diversificada de impactos ambientais, sociais e de governança, muitos dos quais são difíceis de quantificar e podem se manifestar ao longo de horizontes temporais muito mais longos.

Uma diferença relevante reside na natureza dos *stakeholders* considerados. Enquanto a materialidade financeira se concentra principalmente nos investidores e credores, a materialidade ESG expande o círculo de partes interessadas, incluindo comunidades locais, funcionários, consumidores e até mesmo gerações futuras (O'DWYER; UNERMAN, 2020). Esta expansão desafia as noções tradicionais de fronteiras organizacionais e responsabilidade corporativa.

Além disso, a materialidade ESG é caracterizada por sua natureza dinâmica e contextual. Conforme observado por Eccles e Krzus (2015), as questões ESG materiais podem mudar rapidamente em resposta a eventos globais, mudanças nas expectativas sociais e avanços científicos. Esta fluidez contrasta com a relativa estabilidade dos critérios de materialidade financeira e exige uma abordagem mais adaptativa e prospectiva na avaliação de materialidade.

Embora os *frameworks* GRI, SASB e TCFD tenham contribuído significativamente para o avanço da divulgação ESG, uma análise crítica revela

limitações importantes, particularmente em relação às orientações para avaliação de materialidade.

O GRI, apesar de sua abrangência, tem sido criticado por oferecer orientações demasiadamente amplas e genéricas para a avaliação de materialidade. Farneti et al. (2019) apontam que a flexibilidade permitida pelo GRI, embora vise a adaptabilidade a diferentes contextos organizacionais, pode resultar em inconsistências significativas na determinação e relato de tópicos materiais. A falta de especificidade nas diretrizes do GRI para cada etapa do processo de avaliação de materialidade deixa considerável espaço para interpretação, potencialmente comprometendo a comparabilidade entre relatórios de diferentes organizações.

O SASB, com seu foco em materialidade financeira, fornece orientações mais específicas e baseadas em evidências (Khan et al., 2016). No entanto, críticos argumentam que esta abordagem pode levar à subestimação de impactos ESG significativos que não têm uma ligação clara com o desempenho financeiro de curto prazo. A ênfase do SASB em mapas de materialidade específicos por setor, embora útil, pode não capturar adequadamente a natureza dinâmica e interconectada de muitas questões ESG, que frequentemente transcendem fronteiras setoriais.

O TCFD fornece orientações relevantes para a divulgação de informações relacionadas ao clima, mas sua abordagem ainda é predominantemente baseada em riscos financeiros. Chenet et al. (2021) expressam que esta perspectiva pode subestimar impactos sistêmicos mais amplos das mudanças climáticas que não se traduzem imediatamente em riscos financeiros quantificáveis.

A falta de orientações específicas nesses *frameworks* resulta em considerável discricionariedade gerencial na determinação de materialidade ESG. Reimsbach et al. (2020) alertam que esta flexibilidade, embora potencialmente benéfica em termos de adaptabilidade, pode comprometer a comparabilidade e confiabilidade dos relatórios ESG. A discricionariedade excessiva pode levar a práticas de "*greenwashing*" ou à omissão seletiva de informações materiais desfavoráveis.

Hahn e Kühnen (2013) observam uma tendência crescente na literatura acadêmica de expandir o escopo da materialidade ESG para incluir impactos indiretos e de longo prazo. Esta expansão alinha-se com teorias emergentes de valor compartilhado e capitalismo de *stakeholders*, desafiando as noções tradicionais de responsabilidade corporativa limitada.

Alguns acadêmicos adotam perspectivas críticas para examinar o conceito de materialidade ESG. Brown e Dillard (2014) argumentam que as abordagens atuais de materialidade ESG tendem a privilegiar perspectivas dominantes e podem marginalizar vozes e preocupações alternativas. Eles propõem abordagens mais pluralistas e dialógicas para a determinação de materialidade, desafiando as estruturas de poder existentes nas práticas de relatórios corporativos.

A evolução do conceito de materialidade ESG representa um campo dinâmico e desafiador de pesquisa acadêmica e prática organizacional. As limitações dos *frameworks* atuais, combinadas com a complexidade inerente às questões ESG, apontam para a necessidade de pesquisas contínuas e desenvolvimento de abordagens mais robustas para a determinação e comunicação de materialidade ESG. À medida que o campo avança, é provável que seja visto uma integração mais profunda de perspectivas interdisciplinares, métodos quantitativos avançados e considerações éticas na teoria e prática da materialidade ESG.

3 DAS TEORIAS BASES PARA AS DIRETRIZES

3.1 TEORIA DOS STAKEHOLDERS (STAKEHOLDER THEORY)

O termo *Stakeholder* surgiu pela primeira vez em um memorando do Instituto de Pesquisa de Stanford em 1963 (FREEMAN, 1984), tendo sido utilizado com o intuito de identificar todos os grupos que viabilizavam a existência de uma organização, tais como acionistas, empregados, clientes, fornecedores e sociedade. O relatório preconizava que os executivos deveriam entender as demandas dos *Stakeholders* para estabelecer objetivos corporativos que fossem apoiados por eles.

Durante a década de 1980, Edward Freeman desenvolveu a Teoria dos *Stakeholders*, definindo *Stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da companhia” (FREEMAN, 1984), sendo também um guarda-chuva para a gestão estratégica (FREEMAN, 1984), já que as organizações deveriam ser administradas com base no equilíbrio dos interesses de todas as partes interessadas. As organizações teriam uma responsabilidade moral corporativa relacionada com seus públicos de interesse, não sendo mais aceito que elas fossem geridas apenas com base no interesse de seus acionistas (SILVEIRA, 2021). Clarkson (1995) explicou que a longevidade de uma organização dependeria da geração de valores suficientes para cada grupo de *stakeholders*, sendo responsabilidade dos gestores o atendimento das expectativas mais relevantes dos *stakeholders* (POST, PRESTON e SACHS, 2002a e 2002b), haja vista que eles têm interesses diretos no bom desempenho da organização, assim como comunidade e sociedade em geral. Afinal de contas, uma organização bem-sucedida, gera empregos e recolhe tributos.

Jones e Hill (1992) propuseram um modelo de "agência estratégica" para a Teoria dos *Stakeholders*, no qual os gestores agem como agentes para os *stakeholders* mais relevantes, sendo sua responsabilidade atender às reclamações legítimas de todos os *stakeholders*. Esse modelo vai além do relacionamento principal-agente tradicional entre proprietários e gestores. Expandindo essa ideia, Clarkson (1995) contribuiu para a teoria ao separar os *stakeholders* em grupos primário e secundário, ambos relacionados à sobrevivência da organização. O grupo primário é considerado essencial à sobrevivência da organização de forma atuante, enquanto o grupo secundário inclui *stakeholders* que influenciam, afetam, são

influenciados ou afetados pela organização, mas não estão diretamente envolvidos em transações essenciais para sua sobrevivência. Esta distinção entre grupos primários e secundários permite a identificação dos *stakeholders* considerados centrais, embora não identifique especificamente os *stakeholders* periféricos. Essa categorização oferece uma estrutura útil para os gestores priorizarem suas ações e recursos no gerenciamento das relações com os *stakeholders*.

Os autores Post, Preston e Sachs (2002b) conceituaram *stakeholders* como público-alvo e indivíduos que acabam por contribuir para a capacidade de geração de riqueza da organização bem como atuar e exercer atividades, se tornando, desta forma, seus beneficiários e/ou aqueles que estão expostos a risco potencial. O valor de longo prazo da organização se determina com base no relacionamento entre a organização e seus *stakeholders* críticos. Com base nisto, o desafio dos gestores é reconhecer os interesses tanto da organização quanto de seus *stakeholders*, desenvolvendo políticas para lidar com todos (POST, PRESTON e SACHS, 2002a).

A teoria dos *stakeholders* possibilita uma análise mais complexa assim como a compreensão da relação entre a organização e a sociedade (BRENNER e COCHRAN, 1991; MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997; CLARKSON, 1995; DONALDSON e PRESTON, 1995; SWANSON, 1994, 1995). Chamar um grupo de *stakeholder* traz uma noção de legitimidade (FREEMAN, 1984), sendo legítimo gastar tempo e recursos nesses *stakeholders*.

A Teoria dos Stakeholders não é isenta de críticas na literatura. Jones (1995) critica a Teoria dos *Stakeholders* afirmando que o modelo do *stakeholder* deixa a teoria implícita em sua maior parte. Ainda segundo o autor, o conceito de *stakeholder* seria vago, fornecendo pouca orientação para o estudo ou prática de gestão (JONES e WICKS, 1999). Uma das principais críticas é a dificuldade de implementação da teoria, haja vista os desafios para a própria definição de quais *stakeholders* terão seus interesses considerados, além de qual peso deverá ser atribuído a cada um deles nas decisões da organização. Os interesses dos diversos *stakeholders* podem ser conflitantes entre si e entre os da própria organização, não havendo critérios objetivos para decisões que considerem o equilíbrio de interesses de *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; GIOIA, 1999). Para cada decisão conflitante com interesses de *stakeholders*, surge a necessidade de definição de *tradeoffs* (pontos de troca) para estas decisões e justamente neste ponto é que não há especificação por parte da

teoria de como os administradores devem efetuar os *tradeoffs*. Não havendo a especificação, abre-se margem para que os administradores decidam com base em seus interesses particulares, tendo em vista que para conseguirmos algo que queremos, é necessário renunciar a outra coisa de que se gosta. A tomada de decisões exige escolher algo em detrimento de outra coisa (MANKIW, 2018).

A Teoria dos *Stakeholders*, apesar de sua influência crescente na gestão estratégica, enfrenta críticas, particularmente no que diz respeito à sua potencial exacerbação do "*agency problem*" nas organizações. O "*agency problem*", conceito essencial na teoria da agência, refere-se aos conflitos de interesse que surgem quando os gestores (agentes) tomam decisões em nome dos proprietários (principais) da organização (EISENHARDT, 1989). No contexto da Teoria dos *Stakeholders*, esta questão ganha contornos mais complexos.

Uma das principais críticas à teoria é que, ao buscar equilibrar os interesses de múltiplos *stakeholders*, ela pode intensificar o "*agency problem*". Jensen (2002) argumenta que a ausência de uma missão clara e única para os gestores - como a maximização do valor para os acionistas - pode resultar em um aumento significativo do poder discricionário dos executivos. Isso ocorre porque, ao terem que considerar e equilibrar os interesses de diversos grupos, os gestores ganham mais liberdade para justificar suas decisões, potencialmente priorizando seus próprios interesses em detrimento dos da organização e seus proprietários.

Sundaram e Inkpen (2004) corroboram essa visão, sugerindo que a multiplicidade de objetivos associados à consideração de diversos *stakeholders* pode levar a uma diluição da responsabilidade gerencial. Eles argumentam que, quando os gestores são responsáveis perante múltiplos grupos com interesses potencialmente conflitantes, torna-se mais difícil avaliar seu desempenho e responsabilizá-los por suas decisões.

Tirole (2006) aprofunda essa crítica, apontando que a abordagem dos *stakeholders* pode criar uma espécie de "tributo" às organizações. Segundo ele, haveria um aumento nas despesas com ações de responsabilidade social e outras atividades não diretamente ligadas às finalidades primárias das organizações. Este argumento sugere que os gestores, sob o pretexto de atender aos interesses dos *stakeholders*, poderiam desviar recursos da empresa para atividades que não necessariamente maximizam o valor para os acionistas.

No entanto, é importante notar que essa crítica parte do pressuposto de que o atendimento aos interesses dos diversos *stakeholders* implica necessariamente em um aumento de despesas sem sentido para a organização. Freeman et al. (2010) contestam essa visão, argumentando que a criação de valor para os *stakeholders* pode, na verdade, contribuir para o sucesso de longo prazo da empresa. Eles sugerem que investimentos em relações com *stakeholders* podem resultar em benefícios tangíveis, como maior lealdade dos clientes, melhor reputação corporativa e maior engajamento dos funcionários.

Outro ponto crítico levantado por Jensen (2001) e Sternberg (1999) é que a Teoria dos *Stakeholders* poderia prejudicar a noção de propriedade privada, negando aos acionistas o direito de determinar para qual finalidade sua propriedade seria utilizada. Esta crítica toca em questões fundamentais de governança corporativa e direitos de propriedade. Contudo, defensores da teoria, como Phillips, Freeman e Wicks (2003), argumentam que considerar os interesses dos *stakeholders* não implica necessariamente em negar os direitos dos acionistas, mas sim em reconhecer as interdependências complexas entre a empresa e seu ambiente.

É importante notar que os proponentes da Teoria dos *Stakeholders* nunca defenderam que o atendimento aos interesses dos diversos *stakeholders* fosse necessariamente contrário ou divergente das finalidades das organizações. Pelo contrário, autores como Harrison, Bosse e Phillips (2010) argumentam que uma gestão eficaz dos *stakeholders* pode criar valor sinérgico, beneficiando tanto a empresa quanto seus diversos públicos de interesse.

Apesar dessas críticas, a implementação prática da Teoria dos *Stakeholders* enfrenta grandes desafios, particularmente no que diz respeito à identificação dos *stakeholders* relevantes, seus objetivos e seu grau de importância para a organização. Como observa Silveira (2021), essa tarefa frequentemente recai sobre os administradores, que podem ser influenciados por seus próprios vieses cognitivos e conflitos de interesse. A definição de quem são os *stakeholders* e qual sua relevância para a organização não é uma questão trivial, e requer uma análise cuidadosa e sistemática.

Pesquisas empíricas têm demonstrado que a adoção da Teoria dos *Stakeholders* pode trazer benefícios concretos para as organizações. Um estudo de Henisz, Dorobantu e Nartey (2014) analisou 26 projetos de mineração em todo o

mundo e constatou que o engajamento proativo com os *stakeholders* locais estava associado a um menor risco de conflitos e interrupções nos projetos, resultando em melhor desempenho financeiro. Outro estudo de Flammer e Kacperczyk (2016) examinou a relação entre a orientação para os *stakeholders* e a inovação em uma amostra de empresas americanas. Os resultados indicaram que as empresas com maior orientação para os *stakeholders* apresentaram maior propensão a inovar e obtiveram mais patentes, sugerindo que a consideração dos interesses dos *stakeholders* pode estimular a criatividade e a geração de ideias nas organizações.

De acordo com Donaldson e Preston (1995), a Teoria dos *Stakeholders* pode ser dividida em quatro perspectivas distintas: descritiva, instrumental, normativa e gestora. Cada uma dessas abordagens oferece uma visão única sobre como as empresas interagem com seus *stakeholders* e quais são as implicações dessas interações para o desempenho organizacional e a sociedade em geral.

A abordagem descritiva da Teoria dos *Stakeholders* concentra-se em entender como as organizações realmente se comportam em relação a seus *stakeholders*. Estudos nessa área têm investigado a extensão em que os gestores consideram os interesses dos *stakeholders* em suas decisões e quais são as motivações por trás dessas considerações (BRENNER & MOLANDER, 1977; POSNER & SCHMIDT, 1984). Além disso, pesquisas têm examinado o papel dos *stakeholders* na criação de novas instituições (DIMAGGIO & POWELL, 1983) e as responsabilidades dos gestores para com os *stakeholders* devido a normas específicas (ORTS, 1992). A origem de códigos de conduta voluntários também tem sido objeto de estudo nessa abordagem (NASH e EHRENFELD, 1996).

Já a abordagem instrumental da Teoria dos *Stakeholders* busca estabelecer um *framework* que examine as ligações entre as práticas de gestão de *stakeholders* e o desempenho corporativo. Donaldson e Preston (1995) sugerem que o desempenho das organizações é aprimorado à medida que a relação com os *stakeholders* é melhorada. Essa proposição é corroborada por estudos que encontraram uma associação positiva entre ações socialmente responsáveis por parte das empresas e seu desempenho financeiro (WADDOCK e GRAVES, 1997; ORLITZKY, SCHMIDT e RYNES, 2003). Além disso, a presença de *stakeholders* em conselhos de administração também tem sido associada a um alto nível de desempenho organizacional (HILLMAN e KEIM, 2001).

A abordagem normativa da Teoria dos *Stakeholders*, por sua vez, concentra-se nos fundamentos morais e filosóficos para a operação e gestão das empresas. Esta perspectiva argumenta que as organizações devem considerar os interesses de todos os stakeholders por razões éticas, independentemente dos potenciais benefícios econômicos (DONALDSON e PRESTON, 1995). Ela se baseia em princípios éticos e filosóficos para justificar por que as empresas devem levar em conta os interesses dos *stakeholders* em suas decisões e ações. Freeman (1994) defende que a separação entre negócios e ética é uma falsa dicotomia, argumentando que as considerações éticas são intrínsecas à tomada de decisões empresariais. A abordagem normativa também sustenta que todos os *stakeholders* têm valor intrínseco e merecem consideração por direito próprio, não apenas como meios para os fins da empresa (BERMAN et al., 1999).

Além disso, a abordagem normativa da Teoria dos *Stakeholders* tem implicações para a governança corporativa. Ela indica que os conselhos de administração devem incluir representantes dos diversos grupos de *stakeholders*, a fim de garantir que seus interesses sejam considerados nas decisões estratégicas da organização (LUOMA e GOODSTEIN, 1999). Essa perspectiva também enfatiza a importância de mecanismos de prestação de contas e de sistemas de incentivo que recompensem os gestores por atender às expectativas dos *stakeholders* de maneira ética e responsável (JONES e WICKS, 1999).

A abordagem gestora da Teoria dos *Stakeholders* oferece recomendações práticas para os gestores sobre como gerenciar efetivamente as relações com os *stakeholders*. Essa perspectiva enfatiza a necessidade de identificar os *stakeholders* mais relevantes para a organização, compreender suas expectativas e desenvolver estratégias para atender a essas expectativas de maneira equilibrada (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Isso envolve a realização de análises sistemáticas dos *stakeholders*, a fim de determinar seu poder, legitimidade e urgência em relação à organização (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

A abordagem gestora também destaca a importância da comunicação e do engajamento contínuo com os *stakeholders* para construir relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos (GREENWOOD, 2007). Isso implica a criação de canais de diálogo e *feedback*, bem como a implementação de práticas de envolvimento dos *stakeholders*, como consultas, parcerias e iniciativas de

colaboração (ANDRIOF e WADDOCK, 2002). Além disso, essa perspectiva aponta que os gestores devem desenvolver habilidades de negociação e resolução de conflitos para lidar com as demandas potencialmente divergentes dos *stakeholders* (FREEMAN, HARRISON e WICKS, 2007).

A abordagem normativa e a abordagem gestora da Teoria dos *Stakeholders* fornecem diretrizes para as organizações que buscam gerenciar suas relações com os *stakeholders* de maneira ética e estratégica. Ao considerar os interesses de todos os *stakeholders* e engajar-se em um diálogo contínuo com eles, as empresas podem construir relacionamentos mais sólidos e sustentáveis, contribuindo para o seu próprio sucesso e para o bem-estar da sociedade como um todo.

Na abordagem da tradição normativa há a identificação dos *stakeholders* com base no seu interesse e com base em cada grupo de *stakeholders* e sua relevância. Nessa abordagem, há uma busca por diretrizes morais que possam orientar os gestores (DONALDSON e PRESTON, 1995). Conforme essa abordagem, as linguagens, conceitos e metáforas podem influenciar a forma como os gestores pensam e agem (HOFFMAN, 1997; WICKS, GILBERT e FREEMAN, 1994). Na quarta dimensão, que é a tradição, é abordado que a teoria dos *stakeholders* traz recomendações de atitudes, estruturas e práticas que formam a gestão do *stakeholder* (DONALDSON e PRESTON, 1995).

Uma ligação da cultura interna com a externa dos *stakeholders* possibilita que as organizações desenvolvam e sustentem as relações mais proveitosas com os *stakeholders* (JALLAT e WOOD, 2005), sendo essa relação um relevante elemento para entendimento das maneiras como *stakeholders* e organizações podem cooperar para ganharem mutuamente (JONES, FELPS e BIGLEY, 2007). Para que esse ganho mútuo ocorra, é importante que haja um equilíbrio de interesses de *stakeholders* e uma abordagem transversal, em que uma abordagem seja feita considerando várias perspectivas, foi constatada como sendo a mais ética, com base nos estudos de Reynolds, Schultz e Hekman (2006). Essa forma de gerir, com base na boa ética, significa bons negócios (BOWIE, 1999; DONALDSON e PRESTON, 1995; HILL e JONES, 1992; JONES, 1995) e qualquer que seja a orientação da organização empresarial, elas podem trazer benefícios à sociedade (BRICKSON, 2007).

A sobrevivência e a longevidade das organizações possuem relação com o seu sucesso, que é determinado pela habilidade da organização em gerir bem seu

relacionamento com todos os seus *stakeholders* (POST, PRESTON e SACHS, 2002b). A maior duração das organizações também está ligada a criação de riqueza organizacional (HAMEL e PRAHALAD, 1994; POST, PRESTON e SACHS, 2002b) e a sustentabilidade da organização (MACHADO JR., et al., 2006).

A boa definição da estratégia adotada pelas organizações contribui muito para a longevidade organizacional (HAMEL e PRAHALAD, 1994). A estratégia é definida por alguns autores como um conjunto de regras para o processo de tomada de decisão que orientará as ações da organização (MINTZBERG, LAMPEL, QUINN e GHOSHAL, 2003) e uma questão essencial é sobre qual direção deve ser seguida pela organização. O processo de tomada de decisão tem o máximo interesse nos agentes, atores ou pessoas que farão da estratégia ações concretas. Questões ligadas a configuração e ações organizacionais entre a organização e ambiente externo também são parte do conceito de gestão estratégica. O conceito de *stakeholder* torna possível entender como as organizações escolhem e implementam a direção a ser percorrida e como ser percorrida (FREEMAN, 1984).

Devido ao fato de as organizações atuarem em sociedades compostas por atores com inúmeros interesses em jogo, há um reconhecimento de que aumentar o grupo de *stakeholders* que deveriam ser considerados pelas organizações em sua estratégia traria complicações aos gestores (HENDRY, 2006). Desta forma surge a necessidade de identificar corretamente quem e o que importa para um *stakeholder* que mereça a atenção dos gestores das organizações (BERMAN, WICKS, KOTHA e JONES, 1999; AGLE, MICHELL e SONNENFELD, 1999; EVAN e FREEMAN, 1993; FREEMAN e EVAN, 1990; MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

Em relevante abordagem acerca da Teoria dos *Stakeholders*, Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle e Donna J. Wood (1997), escreveram o artigo "*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*", que traz a ideia de que as partes interessadas podem ser identificadas e a sua importância para a empresa determinada através da análise de três atributos: poder, legitimidade e urgência. O poder refere-se à capacidade de um *stakeholder* de influenciar a organização, seja por meios coercitivos, utilitários ou normativos. A legitimidade está relacionada à percepção de que as ações de um *stakeholder* são desejáveis ou apropriadas de acordo com as normas e valores

sociais. Já a urgência diz respeito à necessidade de atenção imediata às demandas de um *stakeholder*, considerando a sensibilidade temporal e a criticidade da questão.

Segundo os autores, a presença de um, dois ou três desses atributos determina a saliência dos *stakeholders*, ou seja, o grau em que os gestores priorizam suas demandas. *Stakeholders* que possuem os três atributos são considerados definitivos e requerem atenção imediata. Aqueles que possuem dois atributos são considerados expectantes e exigem uma resposta planejada. Já os *stakeholders* com apenas um atributo são latentes e podem ser monitorados, mas não necessariamente atendidos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Além do modelo de saliência, outras abordagens têm sido propostas para a identificação e priorização dos *stakeholders*. Savage et al. (1991) desenvolveram uma matriz que classifica os *stakeholders* com base em seu potencial de ameaça e cooperação com a organização. Essa abordagem permite identificar estratégias específicas para lidar com cada tipo de *stakeholder*, desde a colaboração até a defesa.

Outra abordagem relevante é a análise de redes sociais, que mapeia as relações entre os *stakeholders* e a organização. Essa perspectiva permite identificar os *stakeholders* mais centrais e influentes na rede, bem como os padrões de comunicação e colaboração existentes (ROWLEY, 1997). A análise de redes sociais oferece uma visão sistêmica das interações entre os *stakeholders*, mas pode ser complexa e exigir dados detalhados sobre as relações.

Friedman e Miles (2006) propõem uma abordagem baseada em quatro níveis de engajamento dos *stakeholders*: informação, consulta, participação e colaboração. Cada nível implica um grau diferente de envolvimento e influência dos *stakeholders* nas decisões da organização. Essa abordagem enfatiza a importância de estabelecer um diálogo genuíno e de construir relacionamentos de longo prazo com os *stakeholders*.

Uma limitação comum a essas abordagens é a dificuldade de lidar com a dinamicidade e a mudança nos interesses e na importância dos *stakeholders* ao longo do tempo. As organizações precisam estar atentas às mudanças no ambiente e adaptar suas estratégias de engajamento de acordo com a evolução dos *stakeholders* (FASSIN, 2010).

Os autores do artigo propõem uma subdivisão das partes interessadas com base no fato de não possuírem nenhum, um, dois ou todos os três atributos de poder,

legitimidade e urgência. Ao atribuir diferentes combinações destes atributos, os autores desenvolvem uma tipologia das partes interessadas que pode ajudar a determinar a sua importância - ou a atenção que lhes é dada pelos gestores - numa organização.

Por exemplo, um interveniente com elevada urgência, mas com pouco poder e legitimidade pode exigir uma atenção imediata, mas não prolongada por parte da direção, enquanto um interveniente com elevado poder e legitimidade mas com menos urgência pode ser importante para as estratégias de longo prazo da empresa. Este modelo dinâmico sugere que estes atributos não são fixos e que os intervenientes podem passar de uma categoria para outra ao longo do tempo, o que afeta a forma como são vistos e considerados prioritários pela organização.

A discussão inclui também uma análise da literatura sobre as partes interessadas, que apresenta várias posições sobre o tema e sublinha o facto de não haver consenso sobre uma definição restrita de partes interessadas. O artigo sublinha que a questão da importância das partes interessadas é fundamental para compreender não só quem são os *stakeholders*, mas também o grau de atenção que merecem por parte dos gestores.

Esta abordagem é multidimensional e reconhece a complexidade e a fluidez das relações entre os *stakeholders*, oferecendo uma ferramenta para os gestores compreenderem e navegarem no seu ambiente empresarial externo. A teoria sugere que só compreendendo os atributos dos *stakeholders* é que as empresas podem efetivamente estabelecer prioridades e responder às várias reivindicações e interesses.

Os autores apelam a mais investigação sobre o movimento dos *stakeholders* entre diferentes classificações e as implicações daí resultantes para a prática de gestão e a estratégia da empresa, refletindo a natureza evolutiva da teoria das partes interessadas e a sua aplicação no domínio da gestão.

Por sua vez, Frooman (1999) usou a teoria da dependência de recursos e concentrou-se na arte do poder no relacionamento entre as organizações e *stakeholder*, indicando que as características do relacionamento indicado na teoria da dependência de recursos poderiam auxiliar na estruturação de uma abordagem particular do *stakeholder* visando exercer influência em uma determinada organização (HENDRY, 2006). À medida que uma organização conclui que um determinado

stakeholder pode influenciar seu acesso ou práticas, maior será a probabilidade de a organização ter um forte vínculo com aquele *stakeholder* (WELCOMER et al., 2003). Em seus estudos, Frooman (1999) assumiu a perspectiva do *stakeholder* em vez da perspectiva da organização. Isso se deu para que se entendesse por que um *stakeholder* usaria determinado tipo de estratégia para exercer influência em uma organização a ponto de alterar seu comportamento. O estudo utiliza uma abordagem de domínio em um campo interorganizacional, considerando tanto a perspectiva do *stakeholder* quanto a da organização, devendo esta ter seu conceito analisado e ampliado, incluindo as interações da empresa focal com outros negócios bem como com interações da organização com outros *stakeholders*, tanto internos quanto externos (POST, PRESTON e SACHS, 2002a).

Como é possível perceber, a Teoria dos *Stakeholders* pode ser vista como uma forma de promover uma gestão mais responsável e harmônica, em que as empresas deixam de ser vistas como agentes isolados e passam a ser consideradas como organizações interdependentes e integradas à sociedade e ao meio ambiente.

No contexto atual, marcado pela digitalização, globalização e rápidas mudanças no ambiente de negócios, a Teoria dos *Stakeholders* ganha ainda mais relevância. A digitalização tem ampliado o poder dos *stakeholders*, permitindo que eles se conectem, compartilhem informações e se mobilizem de forma mais rápida e eficiente (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). As mídias sociais, por exemplo, têm dado voz a grupos antes marginalizados e pressionado as empresas a serem mais transparentes e responsivas às demandas da sociedade (CASTELLÓ; ETTER; ÅRUP NIELSEN, 2016).

A globalização também tem impactado a dinâmica entre as organizações e seus *stakeholders*. As empresas multinacionais precisam lidar com uma ampla gama de *stakeholders* em diferentes países e culturas, o que exige uma abordagem mais sofisticada e adaptativa para o engajamento (DOH; GUAY, 2006). Além disso, questões globais como mudanças climáticas, desigualdade e direitos humanos têm se tornado preocupações centrais para os *stakeholders*, exigindo que as empresas assumam um papel mais ativo na busca de soluções (KOLK; PINKSE, 2007).

Nesse sentido, a Teoria dos *Stakeholders* tem se conectado cada vez mais com outros campos do conhecimento, como a ética empresarial, a responsabilidade social corporativa (RSC) e a sustentabilidade. A ética empresarial fornece uma base

normativa para a teoria, enfatizando a importância de considerar os interesses e direitos dos *stakeholders* nas decisões corporativas (FREEMAN et al., 2010). A RSC, por sua vez, tem se tornado um diferencial estratégico para as empresas, que são cobradas a contribuir para o bem-estar social e ambiental além de gerar lucro (PORTER; KRAMER, 2011).

A sustentabilidade também está intrinsecamente ligada à Teoria dos *Stakeholders*, uma vez que a criação de valor sustentável depende do equilíbrio entre os interesses econômicos, sociais e ambientais dos diversos *stakeholders* (ELKINGTON, 1997). As empresas são cada vez mais pressionadas a adotar práticas sustentáveis e a contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (MUFF; KAPALKA; DYLLICK, 2017).

Essas conexões interdisciplinares têm ampliado o escopo e a aplicabilidade da Teoria dos *Stakeholders*, tornando-a uma abordagem relevante para a gestão estratégica e a tomada de decisão nas organizações. No entanto, também trazem novos desafios, como a necessidade de lidar com expectativas e demandas conflitantes dos *stakeholders* e de encontrar formas de criar valor compartilhado a longo prazo (PORTER; KRAMER, 2011).

Ao longo das últimas décadas, a Teoria dos *Stakeholders* evoluiu e se consolidou como um campo de estudo relevante e influente. Pesquisas teóricas e empíricas têm explorado diversos aspectos da teoria, desde seus fundamentos conceituais até suas aplicações práticas em diferentes setores e contextos (DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; POST; PRESTON; SACHS, 2002b). Esses estudos têm demonstrado os benefícios potenciais da orientação para *stakeholders*, como melhor desempenho financeiro, maior capacidade de inovação e menor exposição a riscos (HENISZ; DOROBANTU; NARTEY, 2014; FLAMMER; KACPERCZYK, 2016).

Como já afirmado, a Teoria dos *Stakeholders* representa uma mudança de paradigma na forma como as empresas se relacionam com a sociedade e o meio ambiente. Ao reconhecer a interdependência e a necessidade de criar valor compartilhado, a teoria oferece uma base para uma gestão mais responsável, ética e sustentável. Embora a implementação prática da teoria possa ser desafiadora, os benefícios potenciais para as organizações e seus *stakeholders* são significativos. À

medida que o mundo dos negócios continua a evoluir, a Teoria dos *Stakeholders* permanece um guia em direção a um futuro mais inclusivo e próspero para todos.

3.2 DAS DIRETRIZES ORIUNDAS DA *STAKEHOLDER THEORY*

No contexto atual, marcado por crescentes desafios ambientais, sociais e de governança (ESG), a Teoria dos *Stakeholders* ganha ainda mais relevância. As questões ESG têm se tornado cada vez mais importantes para as organizações, influenciando sua reputação, seu desempenho financeiro e sua licença para operar (KOLK, 2016). Nesse sentido, a definição da materialidade dos temas ESG, ou seja, a identificação e priorização dos temas mais relevantes para a organização e seus *stakeholders*, torna-se um processo fundamental para a gestão estratégica e a criação de valor (ACCOUNTABILITY, 2018).

A Teoria dos *Stakeholders* pode oferecer uma base para orientar o processo de definição da materialidade de temas ESG. Ao reconhecer a importância de considerar as expectativas e demandas dos diversos *stakeholders*, essa teoria fornece diretrizes para um engajamento efetivo e uma análise abrangente dos temas que impactam a organização e a sociedade (MITCHELL et al., 1997). Além disso, a abordagem instrumental da Teoria dos *Stakeholders*, proposta por Donaldson e Preston (1995), sugere que a gestão dos *stakeholders* pode levar a um melhor desempenho organizacional, reforçando a relevância estratégica da definição da materialidade dos temas ESG.

Em capítulo específico, exploramos a Teoria dos *Stakeholders* no intuito de nos orientar para um processo de definição da materialidade de temas ESG nas organizações. Apresentamos um conjunto de diretrizes baseadas nos princípios dessa teoria, abrangendo desde a identificação e o mapeamento dos *stakeholders* até a integração dos temas materiais à estratégia e à gestão da organização. As diretrizes oriundas da Teoria dos *Stakeholders* possibilitam que as organizações conduzam um processo inclusivo, estratégico e transparente de definição da materialidade, fortalecendo suas relações com os *stakeholders*, mitigando riscos e identificando oportunidades para a criação de valor sustentável a longo prazo.

É possível extrair da Teoria dos *Stakeholders* algumas diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG:

Quadro 1 – Diretrizes extraídas da Teoria dos *Stakeholders* para um processo de definição de temas ESG

Diretriz 1 - Mapeamento e identificação de *stakeholders*

Identificar e mapear todos os *stakeholders* relevantes para a organização, considerando os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelas atividades da empresa (Freeman, 1984). Esse mapeamento permite que a organização compreenda quem são seus *stakeholders* e qual a importância de cada um deles para o negócio.

Diretriz 2 - Avaliação das Expectativas dos *Stakeholders*

Avaliar as expectativas e preocupações dos *stakeholders* em relação aos temas ESG, por meio de engajamento direto, pesquisas, *feedback* e análise de tendências (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Essa avaliação permite que a organização entenda quais são os temas mais relevantes para seus *stakeholders* e como eles podem impactar a empresa.

Diretriz 3 - Análise de Impacto

Analisar o impacto potencial de cada tema ESG identificado sobre a organização e seus *stakeholders*, considerando os riscos, oportunidades e a capacidade da empresa de influenciar e gerenciar esses temas (FREEMAN, HARRISON & WICKS, 2007). Essa análise ajuda a organização a priorizar os temas com base em sua relevância e impacto.

Diretriz 4 - Priorização de Temas com Base em Relevância e Impacto

Priorizar os temas ESG com base na sua relevância para os *stakeholders* e no seu impacto potencial sobre a organização, utilizando ferramentas como a matriz de materialidade (FREEMAN, 1984). Essa priorização permite que a empresa concentre seus esforços e recursos nos temas mais materiais, maximizando a criação de valor para os *stakeholders*.

Diretriz 5 - Revisão e Atualização Contínua

Estabelecer um processo contínuo de revisão e atualização da materialidade dos temas ESG, considerando as mudanças no contexto externo, as demandas dos *stakeholders* e o progresso da organização em relação aos objetivos estabelecidos (ELKINGTON, 1997). Essa revisão contínua garante que a empresa esteja sempre alinhada com as expectativas e necessidades de seus *stakeholders*.

Diretriz 6 - Consulta Direta aos *Stakeholders*

Realizar consultas diretas aos *stakeholders*, por meio de entrevistas, *workshops*, painéis e outros mecanismos de engajamento, para obter *insights* e *feedback* sobre a materialidade dos temas ESG (PHILLIPS, 2003). Essa consulta direta permite que a organização valide suas conclusões e garanta que as perspectivas dos *stakeholders* sejam adequadamente consideradas.

Diretriz 7 - Cruzamento de Perspectivas Internas e Externas

Cruzar as perspectivas internas da organização com as perspectivas externas dos *stakeholders*, a fim de obter uma visão abrangente e equilibrada da materialidade dos temas ESG (DONALDSON; PRESTON, 1995). Esse cruzamento de perspectivas ajuda a empresa a identificar pontos de convergência e divergência entre suas prioridades e as dos *stakeholders*.

Diretriz 8 - Utilização de Ferramentas e *Frameworks* de Materialidade

Utilizar ferramentas e *frameworks* reconhecidos, como o AA1000 *Stakeholder Engagement Standard* (AccountAbility, 2015) e o GRI *Standards* (Global Reporting Initiative, 2016), para orientar o processo de definição da materialidade e garantir a sua robustez e credibilidade.

Diretriz 9 - Alinhamento com Padrões e Normas Internacionais

Alinhar o processo de definição da materialidade com padrões e normas internacionais relevantes, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e os princípios do Pacto Global (*United Nations Global Compact*, 2015), para garantir que a organização esteja contribuindo para o desenvolvimento sustentável global.

Diretriz 10 - Documentação e Transparência no Processo

Documentar todo o processo de definição da materialidade, incluindo os métodos utilizados, as partes interessadas consultadas, os resultados obtidos e as decisões tomadas, e comunicar essas informações de forma transparente aos *stakeholders* (CRANE; GLOZER, 2016). Essa documentação e transparência reforçam a credibilidade e a confiança no processo e nos resultados da análise de materialidade.

Fonte: Autor, 2024.

Essas diretrizes, baseadas nos princípios da Teoria dos *Stakeholders*, podem orientar as organizações na definição da materialidade de temas ESG, garantindo um processo inclusivo, estratégico e transparente, que considera os interesses e expectativas dos diversos *stakeholders* e contribui para a criação de valor sustentável a longo prazo.

O mapeamento e identificação de *stakeholders* é o primeiro passo no processo de definição da materialidade de temas ESG. Segundo Freeman (1984), os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelas atividades da empresa. Ao identificar e mapear todos os *stakeholders* relevantes, a organização pode compreender melhor quem são eles e qual a importância de cada um para o negócio. Esse entendimento é fundamental para garantir que as

expectativas e necessidades dos *stakeholders* sejam consideradas ao longo do processo de definição da materialidade.

Após o mapeamento dos *stakeholders*, é necessário avaliar suas expectativas e preocupações em relação aos temas ESG. Mitchell, Agle e Wood (1997) sugerem que essa avaliação pode ser realizada por meio de engajamento direto, pesquisas, *feedback* e análise de tendências. Ao entender quais são os temas mais relevantes para seus *stakeholders* e como eles podem impactar a empresa, a organização pode direcionar seus esforços para atender às demandas e expectativas desses grupos, fortalecendo seus relacionamentos e sua reputação.

A análise de impacto é uma etapa importante para priorizar os temas ESG identificados. Freeman, Harrison e Wicks (2007) destacam a importância de considerar os riscos, oportunidades e a capacidade da empresa de influenciar e gerenciar esses temas. Ao analisar o impacto potencial de cada tema ESG sobre a organização e seus *stakeholders*, a organização pode concentrar seus esforços nos temas mais relevantes e com maior potencial de criação de valor, otimizando a alocação de recursos e aumentando a efetividade de suas ações.

A priorização dos temas ESG deve ser baseada na sua relevância para os *stakeholders* e no seu impacto potencial sobre a organização. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007) sugerem a utilização de ferramentas como a matriz de materialidade para auxiliar nesse processo. Ao priorizar os temas mais materiais, a empresa pode concentrar seus esforços e recursos nas questões que realmente importam para seus *stakeholders* e que têm maior potencial de influenciar o desempenho e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

O processo de definição da materialidade não deve ser estático, mas sim contínuo e adaptável. É importante de estabelecer um processo de revisão e atualização da materialidade dos temas ESG, considerando as mudanças no contexto externo, as demandas dos *stakeholders* e o progresso da organização em relação aos objetivos estabelecidos. Esta abordagem dinâmica à materialidade se alinha com o pensamento de Elkington (2018), que enfatiza a necessidade de as organizações reavaliarem constantemente suas estratégias de sustentabilidade em resposta às mudanças nas expectativas dos *Stakeholders* e no contexto global.

A consulta direta aos *stakeholders* é uma forma relevante de obter *insights* e *feedback* sobre a materialidade dos temas ESG. Robert Phillips (2003) recomenda a

abordagem de consultas diretas aos *stakeholders*, permitindo um engajamento ativo e a consideração das perspectivas dos *stakeholders* para garantir a legitimidade e eficácia das estratégias das organizações.

O cruzamento das perspectivas internas da organização com as perspectivas externas dos *stakeholders* é essencial para obter uma visão abrangente e equilibrada da materialidade dos temas ESG. Esta abordagem de cruzamento de perspectivas internas e externas está alinhada com as ideias de Donaldson e Preston (1995), que enfatizam a importância de considerar e integrar as visões dos diversos stakeholders na tomada de decisões estratégicas das organizações.

A utilização de ferramentas e frameworks reconhecidos, como o AA1000 *Stakeholder Engagement Standard* (AccountAbility, 2015) e o GRI *Standards* (Global Reporting Initiative, 2016), pode orientar e fortalecer o processo de definição da materialidade. Essas ferramentas oferecem diretrizes e melhores práticas para o engajamento dos *stakeholders*, a identificação e priorização de temas materiais e a comunicação transparente dos resultados. Ao adotar esses padrões, a organização demonstra seu compromisso com a robustez e credibilidade do processo.

O alinhamento do processo de definição da materialidade com padrões e normas internacionais relevantes, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e os princípios do Pacto Global (United Nations Global Compact, 2015), permite que a organização contribua para o desenvolvimento sustentável global. Ao considerar essas diretrizes, a empresa demonstra seu compromisso com questões ESG de importância global e fortalece sua reputação como uma organização responsável e engajada.

A documentação e transparência no processo de definição da materialidade são importantes para reforçar a credibilidade e a confiança dos *stakeholders*. Esta abordagem de documentação e transparência está alinhada com as recomendações de Crane e Glozer (2016), que enfatizam a importância da comunicação aberta e da prestação de contas aos stakeholders para construir confiança e legitimidade organizacional.

Ao considerar as diretrizes apresentadas, que incluem o mapeamento e identificação de *stakeholders*, a avaliação de suas expectativas, a análise de impacto, a priorização de temas, a revisão contínua, a consulta direta, o cruzamento de perspectivas, a utilização de ferramentas e *frameworks*, o alinhamento com padrões

internacionais e a documentação e transparência, as organizações podem estabelecer um processo confiável de definição da materialidade com maior foco nos *stakeholders*. Esse processo não apenas fortalece o engajamento e a confiança dos *stakeholders*, mas também permite que as empresas concentrem seus esforços e recursos nos temas ESG mais relevantes e impactantes, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a criação de valor a longo prazo.

No próximo item, vamos examinar a *Legitimacy Theory* (Teoria da Legitimação), que proporcionará a identificação de diretrizes adicionais para um processo de definição da materialidade de temas ESG que completam as diretrizes aqui estabelecidas, que têm origem na Teoria dos Stakeholders.

3.3 TEORIA DA LEGITIMIDADE (*LEGITIMACY THEORY*)

Devido a uma maior conscientização por parte de *stakeholders* é crescente a pressão para que as organizações demonstrem que consideram relevantes temas ligados à sustentabilidade. Ao mesmo tempo que atuam para fazer frente às demandas ambientais, sociais e de governança, buscam a geração de riquezas, estabelecendo suas atividades conforme padrões referenciais e consolidados entre as demais organizações (FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2002), visando a aceitação pelo ambiente onde estão presentes. Uma organização pretende estar em conformidade com o sistema social maior do qual faz parte (LINDBLOM, 1994). Esta conformidade recebe a definição de legitimidade organizacional (WOODWARD; EDWARDS e BIRKIN, 1996). A legitimidade é um estado e um processo a qual estão as organizações (LINDBLOM, 1994).

O termo *legitimidade* está presente de forma protagonista em estudos sobre organizações. Embora o relatório social e ambiental corporativo tenha sido analisado de diferentes pontos de vista teóricos, a teoria da legitimação (ou teoria da legitimidade) é uma das perspectivas que preponderam (WALDEN e SCHWARTZ, 1997; GRAY, 1995; HOOGHENSTRA, 2000; WILMSHURST e FROST, 2000).

Há limitações quanto a definição da legitimidade, pelo fato de existirem diferentes abordagens para ela (BOAVENTURA *et al*, 2015). Independentemente da sua definição, a Teoria da Legitimação contribui para compreensão acerca dos fatores que motivam a divulgação voluntária pelas organizações, sendo um dos motivos a busca pela legitimidade social. Por meio da legitimidade, se supõe que as ações de

uma organização são desejáveis ou apropriadas dentro dos limites das normas sociais, valores e crenças. (SUCHMAN, 1995; GUTHERIE; PARKER, 1989; LINDBLOM, 1994; DEEGAN; RANKIN; TOBIN, 2002; TILLING, 2004; TILT, 2010). DOWLING e PFEFFER, 1975)

Conforme a Teoria da Legitimidade, a legitimidade social permite que as organizações operem na sociedade graças a uma espécie de contrato social, atuando de forma limitada pela própria sociedade para poderem ter acesso constante ao mercado e aos recursos, ganhando aceitação social (TILLING, 2004). A gestão das organizações acaba por reagir às expectativas da comunidade, comprometendo-se a realizar ações que são socialmente desejáveis em troca de aprovação dos seus objetivos (PATTEN, 1992; GUTHRIE e PARKER, 1989) e quando houver disparidade entre os valores da organização com os da sociedade, a legitimidade da organização está em risco. Fatos negativos podem impactar na legitimidade de uma organização, tais como acidentes ambientais ou até mesmo fatos sociais negativos ocorridos e que estejam ligados à organização (SILVA; SANCOVSCHI, 2006). A resposta das organizações a estes eventos negativos parte de estratégias de legitimidade organizacional utilizadas na evidenciação de seus relatórios anuais (LINDBLOM, 1994).

O gerenciamento da legitimação social das organizações por meio da evidenciação de informações, como as contidas em relatórios anuais, tem se tornado uma importante ferramenta na gestão socioambiental das empresas, especialmente considerando o ambiente cada vez mais competitivo em que estão inseridas (DEEGAN, 2019). Essas divulgações socioambientais são esforços para obter legitimidade social (LINDBLOM, 1994), uma vez que, para serem legitimadas, as organizações devem seguir regras e crenças institucionalizadas (DIAS FILHO e MACHADO, 2012), chegando até mesmo a alterar suas estruturas ou operações para atender às expectativas externas (DEEGAN, 2002).

A evidenciação socioambiental pode ser utilizada como uma ferramenta para responder a ameaças à legitimidade organizacional, como em casos de acidentes ambientais, escândalos corporativos ou mudanças nas expectativas da sociedade (DEEGAN, RANKIN e TOBIN, 2002). Nesses casos, as empresas podem aumentar a divulgação de informações positivas sobre suas práticas socioambientais, a fim de

desviar a atenção dos aspectos negativos e restaurar sua legitimidade (CHO, ROBERTS e PATTEN, 2010).

No entanto, a mera divulgação de informações socioambientais não garante, por si só, a legitimidade organizacional. Para que essa estratégia seja efetiva, as práticas e iniciativas relatadas devem ser percebidas como genuínas e coerentes com as ações da empresa (DEEGAN, 2019). Caso contrário, a evidenciação pode ser vista como uma forma de "*greenwashing*" ou manipulação da opinião pública, o que pode ter um efeito negativo sobre a legitimidade da organização (LYON e MONTGOMERY, 2015).

As organizações podem adotar diferentes estratégias de legitimidade, conforme seus objetivos específicos (LINDBLOM, 1994). A primeira visa alinhar as ações da organização com as expectativas de seu público relevante, buscando manter ou recuperar sua legitimidade (SUCHMAN, 1995; DEEGAN, 2002).

A segunda estratégia utiliza a evidenciação para demonstrar conformidade com as normas do ambiente, promovendo uma mudança na percepção do público sem alterar o desempenho organizacional (LINDBLOM, 1994; GRAY et al., 1995). Isso se relaciona ao "gerenciamento de impressões", que envolve a manipulação da percepção dos *stakeholders* através da comunicação corporativa (MERKL-DAVIES e BRENNAN, 2011).

A terceira estratégia direciona a atenção do público para assuntos positivos, desviando o foco de questões problemáticas (LINDBLOM, 1994; CHO et al., 2015). Essa abordagem está ligada à "hipótese do escrutínio", que sugere um aumento na divulgação de informações socioambientais positivas em resposta à pressão pública (AERTS e CORMIER, 2009).

A quarta estratégia é empregada quando as expectativas do público divergem das práticas da organização. Nesse caso, a evidenciação é usada para alinhar a visão externa às práticas atuais, sem promover mudanças internas (LINDBLOM, 1994; O'DONOVAN, 2002; SUCHMAN, 1995). Isso se associa ao conceito de "*decoupling*", que se refere à discrepância entre estruturas formais e práticas reais (MEYER e ROWAN, 1977).

Essas estratégias ressaltam a importância da comunicação corporativa como ferramenta para gerenciar a percepção dos *stakeholders* e manter a legitimidade organizacional (BEBBINGTON et al., 2008). Contudo, sua eficácia depende da

credibilidade e consistência das informações divulgadas, bem como da capacidade da organização de atender às expectativas sociais (DEEGAN, 2019).

O estudo de Suchman (1995), amplamente citado na Teoria da Legitimidade, categoriza os objetivos das organizações com evidenciações em três tipos: ganhar, manter ou recuperar legitimidade operacional. Suchman (1995) argumenta que, independentemente da estratégia de legitimidade escolhida, as organizações a gerenciam de forma pragmática, moral ou cognitiva.

A abordagem pragmática refere-se à resposta imediata da organização às percepções do público (DEEGAN, 2002). A forma moral ocorre quando a organização promove ações com resultados adequados, define metas, demonstra sucesso ou atrai adeptos através da exposição das vantagens de suas práticas sustentáveis (DOWLING; PFEFFER, 1975). A legitimação cognitiva, por sua vez, envolve a avaliação da atuação organizacional e a opinião sobre suas atividades desenvolvidas (MACHADO; OTT, 2015).

Para manter a legitimidade, no que diz respeito às formas pragmática, moral e cognitiva, Suchman (1995) entende que as organizações podem trabalhar de duas formas: percebendo mudanças futuras e protegendo realizações passadas. Ao perceber mudanças futuras, as organizações podem agir desenvolvendo ações que vão ao encontro com seus interesses ao passo que ao trabalhar protegendo realizações passadas, as organizações podem agir visando assegurar a confiança nas suas operações (MACHADO; OTT, 2015).

Também as formas pragmática, moral e cognitiva são utilizadas nas estratégias para manter a legitimidade (SUCHMAN, 1995). Manter a legitimidade de forma pragmática significa que a organização pode se valer de ações como consulta de líderes visando conhecer as suas opiniões, monitorar a confiabilidade, se comunicar de forma honesta e estocar confiança, como relatar a participação da organização em grupos ou comissões que elaboram normas, por exemplo (DEEGAN, 2002). Essas ações visam atender às expectativas dos *stakeholders* e demonstrar a conformidade da organização com as normas e valores sociais (O'DONOVAN, 2002).

Para manter a legitimidade, a forma moral pode ser utilizada pelas organizações por meio de ações que monitoram a responsabilidade e por meio da criação de estoque de opiniões favoráveis a ela, tal como a menção de opinião de autoridade ou instituição legitimada que seja favorável à organização (DOWLING;

PFEFFER, 1975). Uma forma de monitorar a responsabilidade é quando a organização reconhece algum impacto de sustentabilidade negativo de sua responsabilidade e indica ações que providenciou para sua minimização (GRAY et al., 1995). Essa abordagem busca demonstrar o compromisso da organização com valores éticos e sua capacidade de corrigir eventuais falhas (BEBBINGTON et al., 2008).

A forma cognitiva de manter a legitimidade está ligada à adoção de ações como consultar aqueles que possuem dúvidas por meio, por exemplo, de convites de visitas abertas às suas instalações com o intuito de sanar dúvidas ou estocar conexões, como fazer conexões entre suas políticas sustentáveis com impactos positivos nos resultados financeiros (MACHADO; OTT, 2015). Essas estratégias visam moldar a percepção do público, alinhando-a com as práticas da organização e destacando os benefícios de suas ações sustentáveis (CHO; PATTEN, 2007). Ao estabelecer uma associação positiva entre sustentabilidade e desempenho financeiro, a organização busca reforçar sua legitimidade cognitiva (DEEGAN et al., 2002).

A teoria da legitimidade também tem sido aplicada no contexto de países em desenvolvimento. Islam e Deegan (2008) analisaram a divulgação social e ambiental de duas empresas de vestuário de Bangladesh e descobriram que as empresas aumentaram sua divulgação em resposta a pressões negativas da mídia global, buscando assim proteger sua legitimidade. Esse estudo destaca o papel da mídia como um importante *stakeholder* capaz de influenciar a percepção pública sobre a legitimidade das organizações (AERTS e CORMIER, 2009).

De maneira similar, Villiers e van Staden (2006) examinaram os relatórios anuais de 140 empresas sul-africanas ao longo de 9 anos e constataram que as empresas ajustaram estrategicamente sua divulgação ambiental para ganhar, manter ou recuperar sua legitimidade em face de mudanças no ambiente sociopolítico. Esse resultado reforça a noção de que a divulgação socioambiental é uma ferramenta adaptável, utilizada pelas organizações para responder a mudanças nas expectativas da sociedade (GRAY et al., 1995).

Outros estudos têm explorado a relação entre a divulgação socioambiental e a legitimidade em diferentes setores e países. No setor bancário, Khan et al. (2011) analisaram a divulgação de responsabilidade social corporativa de bancos privados em Bangladesh e descobriram que a extensão da divulgação está positivamente

associada à legitimidade organizacional. Já no setor de alimentos e bebidas, Vourvachis et al. (2016) examinaram a divulgação socioambiental de empresas do Reino Unido e constataram que as empresas ajustam sua divulgação em resposta a ameaças à legitimidade, como mudanças regulatórias e escrutínio público.

Além desses estudos em contextos tradicionais, pesquisas mais recentes têm explorado a teoria da legitimidade no âmbito das mídias sociais. Etter, Colleoni, Illia, Meggiorin e D'Eugenio (2018) analisaram as respostas de empresas a críticas nas mídias sociais, descobrindo que as organizações empregam estratégias de legitimidade, como a conformidade simbólica e a manipulação de percepções, para gerenciar sua legitimidade online. Em um contexto mais específico, Gómez-Carrasco, Guillamón-Saorín e García Osma (2021) examinaram os *tweets* de empresas espanholas durante a pandemia de COVID-19, constatando que as empresas utilizaram a divulgação nas mídias sociais como ferramenta para ganhar e manter sua legitimidade durante a crise.

Os estudos empíricos discutidos anteriormente demonstram a ampla aplicabilidade da teoria da legitimidade em diversos contextos. Uma área onde esta teoria tem encontrado particular relevância nos últimos anos é na adoção e comunicação de práticas ESG pelas organizações.

A crescente importância das práticas ESG no mundo corporativo pode ser vista como uma manifestação contemporânea dos princípios fundamentais da teoria da legitimidade. As empresas, ao adotarem e comunicarem suas iniciativas ESG, estão essencialmente buscando alinhar suas operações com as expectativas em evolução de seus stakeholders e da sociedade em geral (FRIEDE; BUSCH; BASSEN, 2015).

No âmbito ambiental, empresas implementam práticas sustentáveis como redução de emissões de gases de efeito estufa e uso eficiente de recursos naturais (BANSAL; CLELLAND, 2004). A Unilever, por exemplo, estabeleceu metas ambiciosas de redução de sua pegada ambiental e investiu em inovações sustentáveis em seus produtos e processos (UNILEVER, 2021).

As práticas sociais incluem promoção da diversidade, inclusão, respeito aos direitos humanos e engajamento com comunidades locais (WANG; TONG; TAKEUCHI; GEORGE, 2016). Essas iniciativas demonstram a responsabilidade social corporativa e sua contribuição para o bem-estar da sociedade.

Na governança, as empresas adotam práticas de transparência, prestação de contas, ética nos negócios e engajamento com *stakeholders* (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004). A Microsoft, por exemplo, após enfrentar desafios antitruste, adotou práticas de governança mais transparentes e colaborativas (KLEIN; MAHONEY; MCGAHAN; PITELIS, 2019).

A divulgação de informações e relatórios ESG tornou-se uma prática relevante para comunicar o desempenho e impacto socioambiental aos *stakeholders* (IOANNOU; SERAFEIM, 2017). Esta divulgação voluntária permite que as empresas demonstrem seu alinhamento com valores sociais e construam uma reputação positiva em um contexto de crescentes expectativas e escrutínio por parte da sociedade (AXJONOW; ERNSTBERGER; POTT, 2018).

Portanto, a adoção de práticas ESG é uma estratégia importante para as empresas gerenciarem sua legitimidade em um contexto de crescentes expectativas e escrutínio por parte da sociedade. Ao alinhar suas ações e valores com os princípios ESG, as empresas podem fortalecer sua licença social para operar, atrair investimentos responsáveis e construir relacionamentos duradouros com seus *stakeholders*.

3.3.1 Das diretrizes oriundas da Teoria da Legitimidade

No contexto atual, marcado por crescentes preocupações com os impactos ESG das atividades empresariais, a Teoria da Legitimidade oferece ideias sobre como as organizações podem definir e gerenciar seus temas ESG de forma a manter sua legitimidade e alinhamento com as expectativas dos *stakeholders*.

Como já visto, a definição da materialidade dos temas ESG é um processo crítico nesse contexto. Um processo de definição da materialidade (ou até mesmo uma matriz de materialidade) bem construído permite que a organização concentre seus esforços e recursos nos temas ESG mais estratégicos, demonstre seu compromisso com a sustentabilidade e fortaleça sua legitimidade perante a sociedade.

Apresentamos um conjunto de diretrizes que pode ser elaborado com base na Teoria da Legitimidade. Essas diretrizes visam auxiliar as organizações a navegarem nesse processo de forma estratégica e alinhada com as expectativas da sociedade, fortalecendo assim sua legitimidade e capacidade de geração de valor a longo prazo.

As diretrizes propostas abrangem desde a identificação e engajamento dos *stakeholders* até a integração dos temas ESG na estratégia e na gestão da organização, passando pela coleta e análise de dados, estabelecimento de metas e comunicação transparente.

Com base na Teoria da Legitimidade podemos extrair as seguintes diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG:

Quadro 2 – Diretrizes com base na Teoria da Legitimidade, para um processo de definição da materialidade de temas ESG

Diretriz 1 - Identificação de Temas ESG Críticos

Identificar os temas ESG mais relevantes e críticos para o setor bancário, considerando os impactos sociais, ambientais e econômicos das atividades da organização. A teoria da legitimidade sugere que as empresas devem estar atentas às questões que são consideradas importantes pela sociedade e pelos *stakeholders*, a fim de manter sua legitimidade (SUCHMAN, 1995).

Diretriz 2 - Avaliação de Impacto e Relevância

Avaliar o impacto e a relevância dos temas ESG identificados, considerando sua influência sobre a estratégia, as operações e a reputação do banco. A teoria da legitimidade indica que as empresas devem demonstrar que estão gerenciando os riscos e oportunidades ESG de maneira responsável e alinhada com seus objetivos de negócio (DEEGAN, 2002).

Diretriz 3 - Priorização com Base em Evidências

Priorizar os temas ESG com base em evidências concretas, como dados de pesquisa, benchmarking setorial e análise de materialidade. A teoria da legitimidade sugere que as empresas devem basear suas decisões em informações sólidas e verificáveis, para garantir a credibilidade e a legitimidade de suas ações (O'DONAVAN, 2002).

Diretriz 4 - Consulta aos *Stakeholders*

Realizar consultas aos *stakeholders* para obter insights sobre suas expectativas e preocupações em relação aos temas ESG. A teoria da legitimidade enfatiza a importância do engajamento e do diálogo com os *stakeholders* para construir e manter a legitimidade organizacional (LINDBLOM, 1994).

Diretriz 5 - Revisão e Atualização Regular

Revisar e atualizar regularmente a matriz de materialidade, acompanhando as mudanças no contexto de negócios, nas expectativas dos stakeholders e nas tendências ESG. A teoria da legitimidade sugere que as empresas devem ser flexíveis e adaptáveis para manter sua legitimidade ao longo do tempo (SUCHMAN, 1995).

Diretriz 6 - Análise de Tendências e Previsão Futura

Analisar as tendências e fazer previsões sobre a evolução dos temas ESG no setor bancário, antecipando riscos e oportunidades emergentes. A teoria da legitimidade indica que as empresas devem estar preparadas para responder às mudanças nas expectativas da sociedade e nas condições do ambiente externo (DEEGAN, 2019).

Diretriz 7 - Alinhamento com Objetivos Estratégicos

Alinhar a definição de materialidade dos temas ESG com os objetivos estratégicos e as prioridades de negócio do banco. A teoria da legitimidade sugere que as ações de sustentabilidade devem estar integradas à estratégia corporativa para serem percebidas como legítimas (CASTELLÓ & LOZANO, 2011).

Diretriz 8 - Avaliação da Capacidade de Resposta

Avaliar a capacidade do banco de responder aos temas ESG prioritários, considerando seus recursos, competências e parcerias. A teoria da legitimidade indica que as empresas devem demonstrar que possuem as habilidades e os meios necessários para lidar com as questões ESG de maneira efetiva (PANWAR et al., 2014).

Diretriz 9 - Desenvolvimento de Indicadores e Métricas

Desenvolver indicadores e métricas para monitorar e avaliar o desempenho do banco nos temas ESG prioritários, permitindo a comparabilidade e a prestação de contas. A teoria da legitimidade enfatiza a importância de mensurar e reportar o progresso em relação aos compromissos ESG para manter a legitimidade (CHO et al., 2015).

Diretriz 10 - Revisão Periódica e *Feedback* dos Stakeholders

Realizar revisões periódicas da matriz de materialidade e buscar ativamente o *feedback* dos *stakeholders* sobre o desempenho e a comunicação ESG do banco. A teoria da legitimidade sugere que o diálogo contínuo com os *stakeholders* é essencial para identificar lacunas e oportunidades de melhoria na gestão da legitimidade (DEEGAN & RANKIN, 1996).

Diretriz 11 - Documentação e Comunicação

Documentar todo o processo de definição de materialidade e comunicar de forma clara e transparente os resultados e as ações decorrentes para os *stakeholders*. A teoria da legitimidade enfatiza o papel da divulgação de informações na construção e manutenção da legitimidade organizacional (DEEGAN, 2002).

Diretriz 12 - Integração com a Governança Corporativa

Integrar a definição de materialidade dos temas ESG com as estruturas e processos de governança corporativa do banco, garantindo a supervisão e o comprometimento da alta administração. A teoria da legitimidade sugere que a legitimidade é reforçada quando as questões ESG são incorporadas aos mais altos níveis de tomada de decisão (RODRIGUE et al., 2013).

Fonte: Autor, 2024.

Essas diretrizes refletem a visão de que a legitimidade não é um atributo fixo ou permanente, mas sim um recurso simbólico que precisa ser constantemente construído, mantido e, quando necessário, reparado por meio das interações entre a organização e seus *stakeholders* (ASHFORTH; GIBBS, 1990). Nesse sentido, a definição da materialidade dos temas ESG não pode ser um exercício pontual ou isolado, mas sim um processo contínuo e interativo, que requer a abertura para o diálogo, a adaptação às mudanças no contexto e o compromisso com a transparência e a prestação de contas.

Ao seguir essas diretrizes, as organizações podem não apenas identificar os temas ESG mais relevantes para seu negócio e seus *stakeholders*, mas também demonstrar seu compromisso substantivo com a sustentabilidade, para além de ações simbólicas ou de mera conformidade (WALKER; WAN, 2012). Isso é fundamental para construir uma legitimidade percebida como autêntica e duradoura, capaz de sustentar a criação de valor a longo prazo.

É importante ressaltar, no entanto, que a Teoria da Legitimidade não oferece respostas definitivas ou prescritivas para todas as situações. Como destacam Deegan e Unerman (2011), a legitimidade é um conceito multifacetado e socialmente construído, que pode variar de acordo com o contexto cultural, político e institucional em que a organização está inserida. Por isso que as diretrizes aqui trazidas deverão ser aprimoradas com base em outras teorias, a dos *stakeholders* e da sinalização.

Embora apresentem algumas limitações, as diretrizes derivadas da Teoria da Legitimidade oferecem uma orientação para organizações que buscam navegar pelo cenário da sustentabilidade e da responsabilidade corporativa. Ao posicionar a legitimidade como elemento das preocupações estratégicas e do processo de definição de materialidade, essas diretrizes podem auxiliar as organizações a construírem relações mais sólidas e confiáveis com seus *stakeholders*.

As diretrizes aqui apresentadas complementam aquelas oriundas da Teoria dos *Stakeholders*. Adicionalmente, no próximo tópico, exploraremos as diretrizes identificadas a partir do estudo da Teoria da Sinalização. Assim, estabeleceremos um conjunto abrangente de diretrizes extraídas de três teorias relevantes para as organizações, fornecendo uma base robusta para a tomada de decisões em questões de sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

3.4 TEORIA DA SINALIZAÇÃO (*SIGNALING THEORY*)

A Teoria da Sinalização (*Signaling Theory*), inicialmente proposta por Michael Spence em 1973 no contexto do mercado de trabalho, é uma abordagem teórica que busca explicar como os agentes podem comunicar informações em situações de assimetria informacional. Desde sua concepção, a teoria tem sido aplicada em diversas áreas, incluindo economia, biologia, sociologia e gestão, abrangendo uma ampla gama de fenômenos como finanças corporativas, empreendedorismo e *marketing*. Essa versatilidade demonstra sua aplicabilidade em diferentes contextos e sua importância para compreender as interações em ambientes com informações assimétricas (SPENCE, 1973; CONNELLY et al., 2011).

A teoria da sinalização fundamenta-se em três conceitos essenciais: assimetria de informação, seleção adversa e risco moral. A assimetria de informação ocorre quando uma das partes envolvidas em uma transação possui mais ou melhores informações do que a outra, podendo levar a problemas de seleção adversa e risco moral (AKERLOF, 1970; STIGLITZ, 2002). A seleção adversa é uma situação em que a parte menos informada não consegue distinguir entre opções de alta e baixa qualidade, resultando em escolhas subótimas. Um exemplo clássico é o "mercado de limões" no comércio de carros usados, onde a assimetria informacional pode levar à predominância de veículos de baixa qualidade no mercado (AKERLOF, 1970). O risco moral, por sua vez, ocorre quando uma parte pode agir de maneira oportunista após a celebração do contrato, explorando a assimetria de informação em seu benefício. Um exemplo típico é observado em contratos de seguro, onde o segurado pode se envolver em comportamentos mais arriscados após obter a cobertura (HOLMSTRÖM, 1979). A Teoria da Sinalização busca explicar como os agentes podem mitigar esses problemas através da comunicação de informações críveis.

Para mitigar esses problemas, a Teoria da Sinalização propõe que os agentes utilizem sinais para comunicar informações sobre sua qualidade ou tipo. Um sinal é uma ação observável e custosa que um agente pode tomar para transmitir informações críveis sobre si mesmo (SPENCE, 1973). Para que um sinal seja eficaz, ele deve ser difícil ou custoso de imitar por agentes de baixa qualidade, garantindo assim sua credibilidade (ZAHAVI, 1975). No contexto empresarial, as organizações podem utilizar diversos tipos de sinais para comunicar sua qualidade e reduzir a assimetria de informação com seus *stakeholders*. Exemplos incluem a divulgação voluntária de informações socioambientais, que pode ser vista como um sinal de responsabilidade corporativa e comprometimento com a sustentabilidade (CLARKSON et al., 2008), a adoção de práticas de governança corporativa acima dos requisitos legais, sinalizando um compromisso com a transparência e a proteção dos interesses dos acionistas (DURNEV & KIM, 2005), e a contratação de auditores externos renomados, que pode sinalizar a credibilidade das demonstrações financeiras da empresa (TITMAN & TRUEMAN, 1986).

Embora a Teoria da Sinalização ofereça ideias sobre como mitigar a assimetria informacional, é pertinente reconhecer suas limitações e desafios na aplicação prática. A eficácia dos sinais depende essencialmente de sua credibilidade e da capacidade dos receptores de interpretar corretamente as informações transmitidas (CONNELLY et al., 2011). No entanto, essa eficácia pode ser comprometida por diversos fatores. Primeiramente, os agentes podem ter incentivos para enviar sinais falsos ou enganosos, explorando a assimetria informacional em seu benefício (JOHNSTONE & GRAFEN, 1993). Isso pode levar a um problema de "sinalização desonesta", onde sinais que deveriam indicar qualidade são imitados por agentes de baixa qualidade, reduzindo a confiabilidade geral do sistema de sinalização. Além disso, a interpretação dos sinais pode ser afetada por vieses cognitivos e culturais dos receptores, levando a mal-entendidos ou avaliações incorretas. Outro desafio significativo é o "ruído" informacional em ambientes complexos, onde múltiplos sinais podem competir pela atenção dos receptores, dificultando a identificação e interpretação dos sinais mais relevantes. A teoria também enfrenta limitações em contextos dinâmicos, onde o valor e o significado dos sinais podem mudar rapidamente, exigindo constante adaptação das estratégias de sinalização. Portanto, ao aplicar a Teoria da Sinalização a situações práticas, é importante considerar não apenas o contexto específico e os

incentivos dos agentes envolvidos, mas também as potenciais falhas e limitações do processo de sinalização. Essa compreensão mais nuançada das limitações da teoria é particularmente relevante ao examinar seu impacto em diferentes áreas, como no comportamento do consumidor.

A teoria também tem sido aplicada em estudos sobre o comportamento do consumidor, demonstrando sua relevância para a compreensão das decisões de compra em contextos de assimetria informacional. Sinais como garantias de produto, selos de qualidade e certificações de terceiros ajudam a reduzir a incerteza e o risco percebido pelos consumidores (BOULDING & KIRMANI, 1993; ERDEM & SWAIT, 1998). Quando os consumidores percebem uma garantia como crível, ela funciona como um sinal positivo, aumentando as expectativas de qualidade e a intenção de compra. Além disso, a presença de selos de qualidade e certificações de terceiros pode funcionar como sinais eficazes para comunicar a qualidade de produtos e serviços aos consumidores, especialmente quando a qualidade é difícil de avaliar antes da compra (MIYAZAKI, GREWAL, & GOODSTEIN, 2005).

Além de sua aplicação em contextos econômicos e sociais, a Teoria da Sinalização tem implicações na biologia evolutiva, como demonstrado pelo princípio do *handicap* de Amotz Zahavi. Este princípio sugere que certas características secundárias de animais, como a cauda do pavão, são sinais custosos que indicam qualidade, pois exigem um investimento significativo de recursos (ZAHAVI, 1975; ZAHAVI & ZAHAVI, 1997). Esses sinais são considerados "honestos" porque apenas indivíduos de alta qualidade poderiam arcar com o custo de produzi-los. A ideia foi formalizada por Alan Grafen, que desenvolveu modelos matemáticos para demonstrar a estabilidade evolutiva dos sinais honestos, mostrando como características custosas podem evoluir como indicadores confiáveis de qualidade em uma ampla gama de contextos biológicos (GRAFEN, 1990). Esta perspectiva evolutiva da sinalização oferece ideias para entender a dinâmica de sinais em contextos organizacionais e econômicos, onde investimentos custosos em qualidade, reputação ou responsabilidade social podem funcionar como sinais críveis de comprometimento e valor.

Expandindo essa compreensão para além do contexto biológico, a Teoria da Sinalização continua a ser uma ferramenta para entender e gerenciar a assimetria de informação em uma variedade de contextos organizacionais. No entanto, é preciso

reconhecer suas limitações, como a possibilidade de sinais falsos ou enganosos e a necessidade de considerar o contexto específico e os incentivos dos agentes envolvidos. A teoria oferece uma perspectiva importante para entender como os agentes econômicos podem comunicar informações e influenciar as percepções e decisões de outros agentes em contextos de assimetria de informações. Ao destacar a importância dos sinais na economia, a teoria abre caminho para pesquisas sobre como as organizações e os indivíduos podem gerenciar estrategicamente a sinalização para alcançar seus objetivos e melhorar a eficiência e a equidade das trocas econômicas (SPENCE, 2002).

A utilidade da Teoria da Sinalização para organizações empresariais é multifacetada. Na seleção de talentos, as organizações podem usar sinais para identificar candidatos qualificados durante o processo de contratação, como diplomas universitários que sinalizam habilidades e conhecimentos (WEISS, 1995). Em termos de reputação e credibilidade, empresas que enviam sinais críveis sobre sua qualidade, ética ou compromisso com os clientes podem construir uma reputação sólida, influenciando a confiança dos *stakeholders* e afetando o desempenho organizacional (GOMPERS, ISHII, & METRICK, 2003). No *marketing* e publicidade, a sinalização é importante na comunicação de diferenciação de produtos e serviços, com marcas de renome, certificações e prêmios servindo como sinais que impactam a percepção do público (RAO, QU, & RUEKERT, 1999). Além disso, a transparência financeira, através da divulgação de informações financeiras, é uma forma de sinalização que pode atrair investidores e parceiros comerciais (BENARTZI, MICHAELY, & THALER, 1997).

Expandindo essa aplicação da Teoria da Sinalização, um aspecto que tem ganhado cada vez mais relevância no contexto empresarial é sua relação com a sustentabilidade e a materialidade da informação. As empresas podem usar sinais não apenas para comunicar sua qualidade e desempenho financeiro, mas também para demonstrar seu compromisso com práticas sustentáveis, buscando atrair *stakeholders* conscientes e melhorar sua reputação (CONNELLY et al., 2011). No entanto, essa prática também pode levar ao risco moral, especialmente na forma de *greenwashing*, onde as empresas exageram ou falsificam suas credenciais ambientais (DELMAS & BURBANO, 2011).

Uma das formas mais comuns de sinalizar a sustentabilidade é por meio da divulgação de relatórios de sustentabilidade, que apresentam informações sobre o desempenho ESG da empresa (HAHN & KÜHNEN, 2013). Ao publicar esses relatórios, as empresas buscam demonstrar transparência e responsabilidade, sinalizando seu compromisso com práticas sustentáveis. Contudo, para mitigar o risco de *greenwashing* e aumentar a credibilidade desses sinais, é importante que as empresas foquem na materialidade da informação, ou seja, na divulgação de dados que são verdadeiramente relevantes e impactantes para seus *stakeholders* e para o desempenho sustentável da organização (KHAN, SERAFEIM & YOON, 2016).

A sinalização da materialidade da informação pode ser uma forma eficaz de evitar o risco moral associado ao *greenwashing*. Ao priorizar a divulgação de informações materiais, as empresas não apenas cumprem com as expectativas de transparência, mas também demonstram um compromisso genuíno com a sustentabilidade, reduzindo a assimetria de informação e fortalecendo a confiança dos *stakeholders* (GREWAL, HAUPTMANN & SERAFEIM, 2021). Essa abordagem alinha-se com os princípios da Teoria da Sinalização, pois envia sinais críveis e custosos que são difíceis de serem imitados por empresas menos comprometidas com práticas sustentáveis.

Outra maneira de sinalizar a sustentabilidade é através da adoção de certificações e rótulos ecológicos, como ISO 14001, FSC, Sistema B e *Fair Trade*, que atestam que a empresa cumpre determinados padrões de sustentabilidade, funcionando como sinais críveis para os *stakeholders* (DELMAS & GRANT, 2014). Essas certificações podem ser vistas como uma extensão das certificações e prêmios mencionados no contexto de *marketing*, mas com um foco específico em práticas sustentáveis.

No cenário atual, marcado por rápidas mudanças tecnológicas, sociais e ambientais, a dinâmica da sinalização tem sido significativamente afetada, criando novos desafios e oportunidades para as organizações. A crescente digitalização e o uso de plataformas *online* têm facilitado a disseminação de informações e a interação entre empresas e *stakeholders*, ampliando as possibilidades de sinalização (CASTELLÓ, ETTER, & ÅRUP NIELSEN, 2016). No entanto, a abundância de informações disponíveis na era digital também pode dificultar a identificação de sinais confiáveis e relevantes. Desta forma, as empresas precisam ser estratégicas na

escolha dos canais e no *design* dos sinais que utilizam para comunicar suas qualidades e intenções.

Além disso, as crescentes preocupações sociais e ambientais têm levado a uma maior demanda por transparência e responsabilidade corporativa. Os stakeholders estão cada vez mais atentos aos sinais de compromisso das empresas com questões como mudanças climáticas, direitos humanos e diversidade. Isso tem pressionado as organizações a adotar práticas mais sustentáveis e a comunicá-las de maneira eficaz (BOWEN, 2014). Neste contexto, o surgimento de novas tecnologias, como blockchain e inteligência artificial (IA), está transformando significativamente as práticas de sinalização, oferecendo novas formas de aprimorar a confiabilidade e a verificabilidade dos sinais (HAHN & WEIDTMANN, 2016).

A tecnologia *blockchain*, por exemplo, está sendo utilizada para criar registros imutáveis e transparentes de informações, reduzindo a assimetria de informação e aumentando a confiança entre as partes envolvidas. Um caso concreto é o da IBM Food Trust, uma plataforma blockchain que permite rastrear a origem e o movimento de produtos alimentícios ao longo da cadeia de suprimentos. Empresas como Walmart e Carrefour adotaram essa tecnologia para sinalizar a qualidade e segurança de seus produtos aos consumidores (KAMATH, 2018). No setor de moda, a *startup* VeChain utiliza *blockchain* para autenticar produtos de luxo, permitindo que marcas como Louis Vuitton sinalizem a autenticidade de seus produtos aos consumidores (KSHETRI, 2018).

Por outro lado, a inteligência artificial está sendo empregada para analisar e interpretar sinais de forma mais sofisticada. Empresas como Unilever e Vodafone estão utilizando IA para analisar sinais em entrevistas em vídeo, avaliando não apenas as respostas verbais dos candidatos, mas também sinais não verbais como expressões faciais e tom de voz (MARR, 2018).

Além disso, a combinação de IoT (Internet das Coisas) e Inteligência Artificial (IA) está criando possibilidades para a sinalização em tempo real. Por exemplo, a Siemens utiliza sensores IoT e análise de dados baseada em IA em suas fábricas para monitorar e sinalizar o desempenho e a eficiência energética de seus equipamentos em tempo real, demonstrando seu compromisso com a sustentabilidade (SIEMENS, 2020).

Essas inovações tecnológicas não apenas aumentam a eficácia e a confiabilidade dos sinais, mas também criam desafios e oportunidades para a Teoria da Sinalização. Elas permitem uma sinalização mais granular e em tempo real, mas também exigem uma compreensão mais sofisticada por parte dos receptores para interpretar corretamente esses sinais tecnologicamente mediados.

Diante desse cenário, as organizações precisam estar atentas às mudanças e adaptar suas estratégias de sinalização para atender às expectativas dos *stakeholders* e se diferenciar em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico. Portanto, é necessário considerar o contexto específico e os incentivos dos agentes envolvidos ao aplicar a Teoria da Sinalização a situações práticas.

3.4.1 Das diretrizes oriundas da Teoria da Sinalização

Vimos que a Teoria da Sinalização (*Signaling Theory*) oferece uma perspectiva para compreender como as organizações podem comunicar de forma eficaz seu compromisso com a sustentabilidade e temas ESG. Em um contexto de crescente demanda por transparência e responsabilidade corporativa, a capacidade de sinalizar de maneira crível e consistente o desempenho e as práticas sustentáveis tornou-se um diferencial competitivo e um fator crítico para a construção de uma reputação positiva junto aos *stakeholders* (CONNELLY et al., 2011).

A *Signaling Theory* pode fornecer diretrizes úteis para orientar o processo de definição da materialidade de temas ESG, contribuindo para a elaboração de uma estratégia de sustentabilidade mais efetiva e alinhada com as necessidades e interesses dos *stakeholders* (CASTELLÓ; ETTER; ÅRUP NIELSEN, 2016). Ao adotar uma abordagem baseada na sinalização, as organizações podem não apenas identificar os temas mais materiais, mas também comunicá-los de forma transparente e confiável, fortalecendo sua credibilidade e reputação no mercado (LYON; MONTGOMERY, 2015).

Nas linhas seguintes, serão apresentadas nove diretrizes fundamentais, que embasadas na *Signaling Theory*, que podem auxiliar as organizações no processo de definição da materialidade de temas ESG e complementam as diretrizes baseadas nas Teorias dos *Stakeholders* e da Legitimidade. Essas diretrizes abrangem desde a identificação e engajamento dos *stakeholders* até a revisão e atualização periódica da matriz de materialidade, passando pela seleção de métricas e indicadores adequados

e pela comunicação eficaz dos resultados alcançados. Ao seguir essas orientações, as organizações poderão aprimorar sua capacidade de sinalizar seu compromisso com a sustentabilidade e temas ESG, gerando valor a longo prazo para todos os envolvidos.

Com base na *Signaling Theory*, podemos extrair as seguintes diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG (*Environmental, Social e Governance*):

Quadro 3 – Diretrizes com base na Teoria da Sinalização, para um processo de definição da materialidade de temas ESG

Diretriz 1 - Identificar sinais do mercado e tendências ESG

Monitorar e analisar os sinais do mercado e as tendências emergentes relacionadas aos temas ESG, a fim de identificar oportunidades e riscos potenciais para a organização (CONNELLY et al., 2011). Ao identificar esses sinais, a organização pode se posicionar de forma proativa e estratégica, demonstrando seu compromisso com a sustentabilidade e antecipando as demandas dos stakeholders.

Diretriz 2 - Avaliar as expectativas dos *stakeholders*

Realizar uma avaliação abrangente das expectativas e demandas dos principais stakeholders em relação aos temas ESG, buscando compreender suas percepções, preocupações e prioridades (HAHN et al., 2015). Essa avaliação permite que a organização identifique os temas mais relevantes e materiais, e desenvolva estratégias de engajamento e comunicação efetivas para atender às expectativas dos stakeholders.

Diretriz 3 - Analisar capacidade de influência sobre temas ESG

Avaliar a capacidade da organização de influenciar e contribuir para a solução de questões ESG, considerando seus recursos, competências e posicionamento no mercado (BOWEN, 2014). Essa análise permite que a organização identifique os temas nos quais pode ter um impacto significativo e direcione seus esforços e investimentos de forma mais estratégica.

Diretriz 4 - Priorizar temas ESG com base no impacto e visibilidade

Priorizar os temas ESG com base em seu potencial de impacto sobre a organização e seus *stakeholders*, bem como sua visibilidade e relevância para a reputação e imagem da empresa (CASTELLÓ; ETTER; ÅRUP NIELSEN, 2016). Essa priorização permite que a organização concentre seus esforços nos temas mais materiais e estratégicos, maximizando o valor gerado para os stakeholders e para o negócio.

Diretriz 5 - Integrar *feedback* dos *stakeholders* no processo de revisão

Integrar o *feedback* e as percepções dos *stakeholders* no processo de revisão e atualização da matriz de materialidade, garantindo que os temas priorizados

estejam alinhados com suas expectativas e demandas (PETERS et al., 2011). Essa integração fortalece o engajamento e a confiança dos *stakeholders*, e permite que a organização ajuste sua estratégia de sustentabilidade de forma dinâmica e responsiva.

Diretriz 6 - Monitorar o ambiente regulatório e normativo

Acompanhar de perto o ambiente regulatório e normativo relacionado aos temas ESG, identificando mudanças e tendências que possam afetar a organização e seus *stakeholders* (HAHN; KÜHNEN, 2013). Esse monitoramento permite que a organização antecipe riscos e oportunidades, e adapte sua estratégia de sustentabilidade para estar em conformidade com as exigências legais e as melhores práticas do mercado.

Diretriz 7 - Avaliar impacto dos temas ESG na competitividade e percepção da marca

Avaliar o impacto potencial dos temas ESG na competitividade e na percepção da marca da organização, considerando como esses temas podem influenciar a preferência dos consumidores, a atração de talentos e a confiança dos investidores (LYON; MONTGOMERY, 2015). Essa avaliação permite que a organização identifique os temas ESG que podem ser utilizados como diferenciais competitivos e sinais de sustentabilidade.

Diretriz 8 - Utilizar análise de dados e inteligência artificial para identificar tendências

Utilizar técnicas avançadas de análise de dados e inteligência artificial para identificar tendências e padrões emergentes relacionados aos temas ESG, permitindo uma tomada de decisão mais informada e estratégica (SPENCE, 2002). Essas ferramentas podem ajudar a organização a antecipar riscos e oportunidades, e a adaptar sua estratégia de sustentabilidade de forma mais ágil e precisa.

Diretriz 9 - Realizar *benchmarking* com pares do setor

Realizar *benchmarking* com outras organizações do setor, identificando as melhores práticas e os temas ESG mais relevantes e materiais para o contexto específico da indústria (BENARTZI; MICHAELY; THALER, 1997). Esse *benchmarking* permite que a organização compare seu desempenho e estratégia com seus pares, identificando oportunidades de melhoria e sinais de sustentabilidade que possam ser utilizados para se diferenciar no mercado.

Fonte: Autor, 2024.

As diretrizes propostas neste capítulo, portanto, visam auxiliar as organizações a identificar, priorizar e comunicar os temas ESG mais materiais, ou seja, aqueles que são mais relevantes e significativos para a organização e seus públicos de interesse (BOWEN, 2014). Ao seguir essas orientações, as organizações podem aprimorar a qualidade e a credibilidade dos sinais de sustentabilidade que emitem, evitando

práticas de "*greenwashing*" e fortalecendo sua reputação e legitimidade (LYON; MONTGOMERY, 2015).

Além disso, as diretrizes apresentadas enfatizam a importância do engajamento dos *stakeholders* no processo de definição da materialidade, bem como a necessidade de uma abordagem transparente e regular na comunicação dos resultados alcançados (CASTELLÓ; ETTER; ÅRUP NIELSEN, 2016). Essa perspectiva está alinhada com os princípios da *Signaling Theory*, que destacam a relevância da interação entre os emissores e receptores dos sinais, bem como a necessidade de consistência e confiabilidade na sinalização (CONNELLY et al., 2011).

Cabe ressaltar que a aplicação dessas diretrizes deve ser adaptada ao contexto específico de cada organização, considerando suas características, desafios e oportunidades únicas (HAHN et al., 2015). Além disso, é fundamental que o processo de definição da materialidade de temas ESG seja contínuo e iterativo, permitindo a revisão e atualização periódica da materialidade dos temas ESG, em função das mudanças no ambiente externo e interno da organização (SPENCE, 2002).

Em suma, as diretrizes apresentadas neste capítulo, fundamentadas na *Signaling Theory*, oferecem em conjunto com as diretrizes baseadas na Teoria dos *Stakeholders* e Teoria da Legitimidade uma orientação para as organizações que buscam aprimorar seu processo de definição da materialidade de temas ESG. Ao adotar essas práticas, as organizações podem fortalecer sua capacidade de sinalizar seu compromisso com a sustentabilidade, gerando valor a longo prazo para todos os *stakeholders* envolvidos.

3.5 DA UNIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES ORIUNDAS DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*, TEORIA DA LEGITIMIDADE E TEORIA DA SINALIZAÇÃO

Anteriormente abordamos que o processo de definição de materialidade de temas ESG pode fundamentada em diversas teorias que buscam explicar as relações entre as empresas e seus *stakeholders*, bem como as motivações para a divulgação de informações não financeiras. Dentre essas teorias, estudamos a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), a Teoria da Sinalização (SPENCE, 1973) e a Teoria da Legitimidade (também conhecida como Teoria da Legitimação) (SUCHMAN, 1995).

Essas três teorias fornecem lentes complementares para compreender a importância e as motivações subjacentes a um processo de definição de materialidade

de temas ESG. No entanto, a operacionalização desse processo ainda representa um desafio para muitas organizações, especialmente no setor bancário, dado a complexidade e a dinâmica dos temas ESG (WEBER, DIAZ, & SCHWEGLER, 2014).

Nesse sentido, apresentamos a unificação do conjunto de diretrizes para orientar o processo de definição de materialidade de temas ESG, com base nas contribuições da Teoria dos *Stakeholders*, da Teoria da Sinalização e da Teoria da Legitimidade. Essas diretrizes nos fornecem um artefato abrangente e sistemático para identificar, priorizar e gerenciar os temas ESG mais relevantes.

No contexto atual, onde a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa se tornaram imperativos estratégicos, a definição de materialidade de temas ESG para organizações assume uma importância relevante. Com base nas três teorias mencionadas, apresentamos um conjunto de diretrizes que norteiam o processo de definição de materialidade de temas ESG. Essas diretrizes visam auxiliar as instituições financeiras bancárias a identificar, priorizar e gerenciar os temas ESG mais relevantes, considerando as expectativas dos *stakeholders*, os impactos no negócio e a contribuição para o desenvolvimento sustentável. São elas:

Quadro 4 – Diretrizes unificadas oriundas da Teoria dos Stakeholders, Teoria da Sinalização e Teoria da Legitimação

Diretriz 1 - Identificação e Mapeamento de *Stakeholders*

A primeira diretriz consiste na identificação e mapeamento dos *stakeholders* relevantes para a organização. Segundo a Teoria dos *Stakeholders*, as empresas devem considerar os interesses e expectativas de todos os grupos que afetam ou são afetados por suas atividades (FREEMAN, 1984). Isso inclui acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, comunidades locais, reguladores e a sociedade em geral. O mapeamento dos *stakeholders* permite uma visão abrangente das partes interessadas e suas demandas específicas em relação aos temas ESG (MITCHELL, AGLE & WOOD, 1997).

Diretriz 2 - Avaliação das Expectativas dos *Stakeholders*

Uma vez identificados os *stakeholders*, é necessário avaliar suas expectativas em relação à atuação da empresa nos temas ESG. A Teoria da Sinalização sugere que as empresas podem utilizar a divulgação de informações ESG como um sinal para demonstrar seu compromisso com a sustentabilidade e atender às demandas dos *stakeholders* (CONNELLY, CERTO, IRELAND & REUTZEL, 2011). Essa avaliação pode ser realizada por meio de pesquisas, consultas públicas, diálogos e engajamento contínuo com os diferentes grupos de interesse (MANETTI, 2011).

Diretriz 3 - Análise de Impacto

A análise de impacto é importante para identificar os temas ESG mais relevantes para o negócio. Segundo a Teoria da Legitimação, as empresas buscam legitimidade ao alinhar suas ações com as normas e valores da sociedade (SUCHMAN, 1995). Portanto, é necessário avaliar os impactos positivos e negativos das atividades da empresa nos aspectos ambientais, sociais e de governança. Essa análise deve considerar tanto os impactos diretos quanto os indiretos, bem como os riscos e oportunidades associados a cada tema ESG (CALABRESE, COSTA, LEVIALDI & MENICHINI, 2019).

Diretriz 4 - Priorização de Temas ESG

Com base na avaliação das expectativas dos *stakeholders* e na análise de impacto, é possível priorizar os temas ESG mais relevantes para a empresa. A Teoria dos *Stakeholders* indica que as empresas devem equilibrar os interesses dos diferentes grupos e priorizar os temas que atendem às demandas mais críticas (DONALDSON & PRESTON, 1995). Essa priorização pode ser realizada por meio de matrizes de materialidade, que cruzam a relevância dos temas para os *stakeholders* com o impacto no negócio.

Diretriz 5 - Revisão e Atualização

A definição de materialidade de temas ESG não é um processo estático, mas sim dinâmico e contínuo. A Teoria da Sinalização destaca a importância da atualização constante das informações divulgadas para manter a credibilidade e a confiança dos *stakeholders* (CONNELLY et al., 2011). Portanto, é necessário revisar periodicamente o processo de definição da materialidade, considerando as mudanças no contexto externo, novas demandas dos *stakeholders* e a evolução do próprio negócio (TORELLI, BALLUCHI & FURLOTTI, 2020).

Diretriz 6 - Consulta e Engajamento dos Stakeholders

O engajamento contínuo com os *stakeholders* é importante para validar e aprimorar a definição de materialidade. A Teoria da Legitimação enfatiza a importância da participação dos *stakeholders* na construção da legitimidade organizacional (SUCHMAN, 1995). Portanto, é recomendado realizar consultas periódicas, *workshops*, painéis de *stakeholders* e outros mecanismos de diálogo para obter *feedbacks* e *insights* sobre a relevância e a gestão dos temas ESG (MANETTI, 2011).

Diretriz 7 - Análise de Contribuição para os ODS

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU fornecem um *framework* global para o desenvolvimento sustentável. A Teoria da Legitimação sugere que as empresas podem reforçar sua legitimidade ao contribuir para o alcance dos anseios da sociedade (SCHERER, PALAZZO & SEIDL, 2013). Portanto, é importante analisar como os temas ESG priorizados pela empresa se relacionam com os ODS e identificar oportunidades de contribuição para essas metas globais (CALABRESE et al., 2019).

Diretriz 8 - Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho ESG

Para monitorar e comunicar o desempenho nos temas ESG priorizados, é necessário desenvolver indicadores específicos. A Teoria da Sinalização destaca a importância de fornecer informações claras e comparáveis para os *stakeholders* (CONNELLY et al., 2011). Os indicadores devem ser mensuráveis, relevantes, confiáveis e alinhados com padrões e *frameworks* reconhecidos, como por exemplo o GRI (*Global Reporting Initiative*) e o SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) (ECCLES, KRZUS & RIBOT, 2015).

Diretriz 9 - Integração e Alinhamento Estratégico

A definição de materialidade de temas ESG deve estar integrada à estratégia e aos processos de tomada de decisão da empresa. A Teoria da Legitimação sugere que a integração dos temas ESG na estratégia demonstra o compromisso da empresa com a sustentabilidade e fortalece sua legitimidade (BANSAL & CLELLAND, 2004). Isso requer o envolvimento da alta liderança, a alocação de recursos e a incorporação dos temas ESG nos objetivos e metas organizacionais (ECCLES et al., 2015).

Diretriz 10 - Transparência e Comunicação

A transparência e a comunicação efetiva são importantes para construir confiança e credibilidade com os *stakeholders*. A Teoria da Sinalização enfatiza a importância da divulgação de informações relevantes e confiáveis sobre o desempenho ESG (CONNELLY et al., 2011). Isso inclui a elaboração de relatórios de sustentabilidade, a participação em iniciativas de divulgação, como por exemplo o CDP (*Carbon Disclosure Project*), e a comunicação regular com os *stakeholders* por meio de diferentes canais (HERZIG & SCHALTEGGER, 2011).

Diretriz 11 - Monitoramento e Análise de Tendências

O monitoramento contínuo dos temas ESG e a análise de tendências são essenciais para antecipar riscos e oportunidades. A Teoria dos *Stakeholders* sugere que as empresas devem estar atentas às mudanças nas expectativas e demandas dos *stakeholders* ao longo do tempo (FREEMAN, 1984). Isso requer o acompanhamento de desenvolvimentos regulatórios, tendências de mercado, melhores práticas e o engajamento em iniciativas setoriais e *multistakeholder* (ECCLES et al., 2015).

Diretriz 12 - Avaliação de Competitividade e Percepção de Marca

A definição de materialidade de temas ESG também deve considerar a competitividade e a percepção da marca da empresa. A Teoria da Sinalização sugere que o desempenho ESG pode ser um diferencial competitivo e influenciar a reputação da empresa (CONNELLY et al., 2011). Portanto, é importante avaliar como a empresa se posiciona em relação aos concorrentes nos temas ESG priorizados e como isso afeta a percepção dos *stakeholders* e a preferência dos consumidores (FOMBRUN, PONZI & NEWBERRY, 2015).

Diretriz 13 - Benchmarking e Análise Comparativa

O *benchmarking* e a análise comparativa com outras empresas do setor podem fornecer ideias para aprimorar a definição de materialidade. A Teoria da Legitimação sugere que as empresas buscam legitimidade ao se alinhar com as práticas e expectativas do setor (DIMAGGIO & POWELL, 1983). Portanto, é recomendado realizar estudos comparativos, participar de iniciativas setoriais e acompanhar as melhores práticas e tendências em relação aos temas ESG (SEARCY & ELKHAWAS, 2012).

Diretriz 14 - Capacidade de Influência e Resposta

A capacidade de influenciar e responder aos temas ESG priorizados é um fator crítico na definição de materialidade. A Teoria dos *Stakeholders* enfatiza a importância de considerar a capacidade da empresa de atender às demandas e expectativas dos *stakeholders* (MITCHELL et al., 1997). Portanto, é necessário avaliar os recursos, competências e parcerias necessárias para abordar os temas ESG de forma efetiva e gerar impactos positivos (CALABRESE et al., 2019).

Fonte: Autor, 2024.

Para analisar a relação entre essas diretrizes e as três teorias fundamentais (Teoria dos *Stakeholders*, Teoria da Legitimidade e Teoria da Sinalização), foi realizada uma análise utilizando a triangulação de dados. A tabela a seguir apresenta um resumo dessa análise:

Quadro 5 – Resumo da Análise da relação entre as diretrizes oriundas das três teorias

DIRETRIZ	Teoria dos Stakeholders	Teoria da Legitimidade	Teoria da Sinalização	Convergência/Complementariedade/Divergência
1. Identificação e Mapeamento de Stakeholders	Foco principal	Considerada	Considerada	Convergência
2. Avaliação das Expectativas dos Stakeholders	Foco principal	Considerada	Foco principal	Convergência
3. Análise de Impacto	Considerada	Foco principal	Considerada	Complementariedade
4. Priorização de Temas ESG	Foco principal	Considerada	Considerada	Convergência
5. Revisão e Atualização	Considerada	Considerada	Foco principal	Complementariedade
6. Consulta e Engajamento dos Stakeholders	Foco principal	Foco principal	Considerada	Convergência
7. Análise de Contribuição para os ODS	Não mencionada explicitamente	Foco principal	Não mencionada explicitamente	Divergência
8. Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho ESG	Considerada	Considerada	Foco principal	Complementariedade
9. Integração e Alinhamento Estratégico	Considerada	Foco principal	Considerada	Complementariedade
10. Transparência e Comunicação	Considerada	Considerada	Foco principal	Convergência
11. Monitoramento e Análise de Tendências	Foco principal	Considerada	Foco principal	Convergência
12. Avaliação de Competitividade e Percepção de Marca	Não mencionada explicitamente	Considerada	Foco principal	Complementariedade
13. Benchmarking e Análise Comparativa	Não mencionada explicitamente	Foco principal	Considerada	Complementariedade
14. Capacidade de Influência e Resposta	Foco principal	Considerada	Considerada	Convergência

Fonte: Autor, 2024.

A técnica de triangulação de dados foi aplicada neste estudo para analisar os pontos de convergência, complementariedade e divergência entre as diretrizes extraídas das três teorias: Teoria dos *Stakeholders*, Teoria da Legitimidade e Teoria da Sinalização. A triangulação é um método de pesquisa que envolve o uso de

múltiplas fontes de dados, teorias ou métodos para aumentar a validade e confiabilidade dos resultados (DENZIN, 1978; PATTON, 1999).

No contexto deste estudo, a triangulação teórica foi empregada, utilizando as três teorias mencionadas como lentes analíticas para examinar o processo de definição da materialidade de temas ESG. Conforme Flick (2018) argumenta, a triangulação teórica permite uma compreensão mais abrangente e profunda do fenômeno estudado, ao combinar diferentes perspectivas teóricas.

O processo de triangulação envolveu as seguintes etapas:

- Extração de diretrizes de cada teoria individualmente em capítulos específicos;
- Comparação sistemática das diretrizes entre as três teorias;
- Identificação de pontos de convergência, onde as teorias apresentavam perspectivas similares ou complementares;
- Reconhecimento de áreas de complementariedade, onde as teorias ofereciam inspirações que se somavam à compreensão global;
- Detecção de possíveis divergências ou lacunas entre as abordagens teóricas.

A análise resultou em 14 diretrizes unificadas, que representam uma síntese das perspectivas oferecidas pelas três teorias. Como observado por Yin (2017), a triangulação não apenas aumenta a validade *construct* da pesquisa, mas também proporciona uma base mais robusta para as conclusões derivadas do estudo.

É importante notar que, embora a maioria das diretrizes apresente convergência ou complementariedade entre as teorias, algumas áreas de divergência foram identificadas. Por exemplo, a diretriz 7, "Análise de Contribuição para os ODS", é enfatizada principalmente pela Teoria da Legitimidade, mas não é explicitamente mencionada nas outras duas teorias. Essas divergências, como argumentado por Mathison (1988), não devem ser vistas como uma fraqueza do método, mas como uma oportunidade para uma compreensão mais rica e específica do fenômeno estudado.

Os pontos de convergência identificados entre as diretrizes baseadas nas teorias dos *Stakeholders*, da Legitimidade e da Sinalização revelam uma base conceitual interconectada para orientar o processo de definição de materialidade dos temas ESG nas organizações. Essas convergências reforçam a validade e a

relevância das diretrizes propostas, demonstrando que elas estão alinhadas com os princípios fundamentais das três teorias.

O primeiro ponto de convergência é a ênfase na consideração das expectativas e demandas dos stakeholders na definição de materialidade dos temas ESG. Essa premissa é um pilar central da Teoria dos *Stakeholders*, que argumenta que as organizações devem considerar os interesses de todas as partes interessadas, e não apenas dos acionistas, na tomada de decisões estratégicas (FREEMAN, 1984). A teoria da Legitimidade também destaca a importância de atender às expectativas da sociedade para obter e manter a legitimidade organizacional (SUCHMAN, 1995). Da mesma forma, a teoria da Sinalização enfatiza a necessidade de comunicar informações relevantes para os *stakeholders*, a fim de reduzir a assimetria de informação e construir confiança (CONNELLY et al., 2011).

O segundo ponto de convergência é a necessidade de alinhamento entre as ações da empresa e as normas e valores da sociedade para obter legitimidade. A Teoria da Legitimidade postula que as organizações devem operar dentro dos limites e normas estabelecidos pela sociedade para serem percebidas como legítimas (SUCHMAN, 1995). Essa visão é compartilhada pela Teoria dos *Stakeholders* e pela Teoria da Sinalização, que enfatizam a importância de demonstrar o compromisso da empresa com os valores e demandas da sociedade.

O terceiro ponto de convergência é a importância da transparência e da comunicação efetiva sobre o desempenho ESG para construir confiança e credibilidade com os *stakeholders*. As três teorias concordam que a divulgação de informações sobre o desempenho social e ambiental é uma ferramenta essencial para demonstrar a legitimidade organizacional, reduzir a assimetria de informação e estabelecer confiança com os *stakeholders* (DEEGAN, 2002; CONNELLY et al., 2011; FREEMAN, 1984).

Essas convergências entre as diretrizes baseadas nas teorias dos *Stakeholders*, da Legitimidade e da Sinalização fornecem uma base teórica sólida para o processo de definição de materialidade dos temas ESG. Elas destacam a importância de uma abordagem integrada que considere as expectativas dos *stakeholders*, busque a legitimidade e promova a transparência na comunicação do desempenho ESG.

Além dos pontos de convergência, é importante destacar os aspectos complementares identificados nas teorias dos *Stakeholders*, da Legitimidade e da Sinalização. Essas complementaridades enriquecem as diretrizes propostas, oferecendo perspectivas únicas que se reforçam mutuamente e ampliam a compreensão do processo de definição de materialidade dos temas ESG.

O primeiro aspecto complementar refere-se à abordagem específica para identificação e classificação dos *stakeholders*. Estudos sobre a teoria dos *Stakeholders* indicam formas para mapear e categorizar as partes interessadas com base em sua importância e influência na organização (MITCHELL et al., 1997). Esta abordagem complementa as visões mais gerais da teoria da Legitimidade e da teoria da Sinalização sobre o engajamento com *stakeholders*, fornecendo ferramentas práticas para a priorização e gestão das relações com as partes interessadas no contexto ESG.

O segundo aspecto complementar diz respeito à integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na análise de materialidade. A teoria da Legitimidade ressalta a importância de alinhar as atividades organizacionais com as expectativas sociais mais amplas, tais como as metas globais de desenvolvimento sustentável (CALABRESE et al., 2019). Esta perspectiva adiciona uma dimensão macro à análise de materialidade, complementando o foco mais específico da teoria dos *Stakeholders* nas demandas diretas das partes interessadas. A incorporação dos ODS na análise de materialidade permite uma visão mais abrangente e alinhada com as tendências globais de sustentabilidade.

O terceiro aspecto complementar refere-se à avaliação da competitividade e percepção de marca no contexto ESG. A teoria da Sinalização traz uma perspectiva única sobre como o desempenho ESG pode ser utilizado como um diferencial competitivo e um fator de influência na reputação corporativa (FOMBRUN et al., 2015). Esta abordagem complementa as visões da teoria da Legitimidade e da teoria dos *Stakeholders*, adicionando uma dimensão estratégica e de mercado à análise de materialidade. A consideração destes aspectos permite uma avaliação mais completa do impacto dos temas ESG na posição competitiva e na percepção da marca da organização.

A integração destes aspectos complementares nas diretrizes propostas resulta em uma abordagem mais robusta e multifacetada para a definição de materialidade

dos temas ESG. Esta visão holística permite às organizações não apenas identificar e priorizar temas ESG relevantes, mas também compreender suas implicações estratégicas, alinhar-se com objetivos globais de sustentabilidade e fortalecer sua posição competitiva. Assim, as diretrizes oferecem um artefato abrangente que considera as nuances e complexidades inerentes ao processo de definição de materialidade no contexto ESG.

A análise das diretrizes propostas, baseadas nas teorias dos *Stakeholders*, da Legitimidade e da Sinalização, revelou pontos de convergência, complementaridade e divergência que reforçam a robustez e a relevância do artefato desenvolvido para orientar a definição de materialidade dos temas ESG nas organizações.

Os pontos de convergência identificados, como a importância do engajamento dos *stakeholders*, a busca pela legitimidade e a necessidade de sinalizar o compromisso com a sustentabilidade, demonstram que as diretrizes propostas estão alinhadas com os princípios fundamentais das três teorias (FREEMAN, 1984; SUCHMAN, 1995; CONNELLY et al., 2011). Essa convergência fortalece a base teórica do artefato e indica sua capacidade de abordar questões-chave relacionadas à materialidade dos temas ESG.

Além disso, os pontos de complementaridade encontrados, como a identificação e o mapeamento dos *stakeholders*, a análise de impacto e contribuição para os ODS, e o desenvolvimento de indicadores de desempenho ESG, evidenciam a abrangência e a interdependência das diretrizes propostas. Essa complementaridade reforça a necessidade de uma abordagem holística e integrada para a definição de materialidade, considerando diferentes perspectivas e aspectos relacionados aos temas ESG.

No entanto, os pontos de divergência identificados, como as diferenças de foco entre as teorias, a tensão entre responsividade e proatividade, e a ênfase na comunicação externa *versus* a integração estratégica, destacam a complexidade e os desafios inerentes ao processo de definição de materialidade. Essas divergências ressaltam a importância de considerar as especificidades de cada organização e de buscar um equilíbrio entre as diferentes demandas e expectativas dos *stakeholders*.

As 14 diretrizes propostas, extraídas das teorias dos *Stakeholders*, da Legitimidade e da Sinalização, constituem um artefato robusto e embasado teoricamente para orientar a definição de materialidade dos temas ESG. As diretrizes

propostas oferecem uma abordagem abrangente e equilibrada, capaz de orientar as organizações na identificação e priorização dos temas ESG mais relevantes, considerando as expectativas dos *stakeholders*, a busca pela legitimidade e a necessidade de sinalizar o compromisso com a sustentabilidade, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável e a geração de valor a longo prazo.

Para que tenhamos atingido o objetivo do presente trabalho, passaremos a analisar quais diretrizes podem ser extraídas das práticas das Instituições Financeiras Bancárias. Para ser possível o trabalho, passaremos a analisar os relatórios de sustentabilidade/ESG de Instituições Financeiras Bancárias listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE B3).

4 PRÁTICA ESG DOS BANCOS

4.1 DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA B3 (ISE B3)

Criado em 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores do Brasil (B3) se trata de uma carteira teórica de ativos que foi elaborada utilizando um método baseado em critérios de sustentabilidade. Desde sua criação em 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) tem passado por diversas mudanças em seu método e no número de empresas participantes. Em seu primeiro ano, a carteira do ISE B3 era composta por 28 empresas de 13 setores diferentes (MARCONDES; BACARJI, 2010). Ao longo dos anos, o número de empresas participantes tem variado, chegando a 46 empresas em 2020 (B3, 2021) e em 2024, o número de companhias participantes o índice já somavam 78 (setenta e oito), pertencentes a 36 setores da economia (B3, 2024).

O método do ISE B3 também tem evoluído para se adaptar às mudanças no cenário empresarial e às demandas dos investidores. Em 2010, foi introduzida a dimensão de mudanças climáticas no questionário de avaliação das empresas (TRIGUEIRO et al., 2021). Em 2012, a dimensão de natureza do produto foi incluída, ampliando o escopo da análise de sustentabilidade (B3, 2021). Além disso, os pesos atribuídos a cada dimensão têm sido ajustados periodicamente para refletir a importância relativa de cada tema (SILVA et al., 2015).

Outra mudança significativa no método do ISE B3 ocorreu em 2017, quando a B3 passou a adotar o conceito de "*best in class*" na seleção das empresas, ou seja, as empresas com os melhores desempenhos em sustentabilidade em cada setor passaram a ser selecionadas, independentemente de seu desempenho absoluto (B3, 2021). Essa abordagem tem como objetivo incentivar a melhoria contínua das práticas de sustentabilidade em todos os setores da economia (PLETSCH et al., 2015).

O objetivo da carteira ISE B3 é ser indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas que foram selecionadas com base no seu comprometimento com a sustentabilidade empresarial.

O método para formação da carteira de ativos ISE B3 consiste em selecionar as empresas que apresentam os melhores desempenhos em sustentabilidade empresarial, considerando aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG). O método utilizado para a seleção das empresas que compõem a carteira do ISE B3 é

baseado em um questionário que avalia o desempenho das empresas em sete dimensões: ambiental, social, econômico-financeira, geral, governança corporativa, mudanças climáticas e natureza do produto (B3, 2021). Cada dimensão possui critérios específicos que são avaliados, atribuindo-se pesos diferentes de acordo com a relevância do tema para cada setor empresarial.

Na dimensão ambiental, são considerados aspectos como a gestão de recursos naturais, a ecoeficiência e a gestão de resíduos (MACEDO et al., 2012). A dimensão social abrange questões relacionadas à diversidade, direitos humanos, práticas trabalhistas e relações com a comunidade (PLETSCH et al., 2015). A dimensão econômico-financeira avalia a gestão de riscos, a transparência e a criação de valor para os acionistas (SILVA; QUELHAS, 2006). A dimensão geral considera a postura estratégica da empresa em relação à sustentabilidade e sua capacidade de comunicação com as partes interessadas (MARCONDES; BACARJI, 2010). A dimensão de governança corporativa analisa a estrutura de controle, a prestação de contas e a conduta ética da empresa (LEAL; SILVA; VALADARES, 2002). As dimensões de mudanças climáticas e natureza do produto avaliam, respectivamente, as ações da empresa para mitigar os impactos das mudanças climáticas e a sustentabilidade dos produtos e serviços oferecidos (B3, 2021).

As respostas das empresas ao questionário são analisadas por uma equipe técnica especializada, que atribui pontuações para cada critério. As empresas com as melhores pontuações em cada setor são selecionadas para compor a carteira do ISE B3, respeitando-se também critérios de liquidez e representatividade setorial (B3, 2021). O índice é composto por ações de companhias que atendem a critérios mínimos de liquidez e aderem voluntariamente à prática de divulgação de informações sobre suas ações nessa área. A carteira é revisada anualmente e tem como objetivo refletir o retorno de uma seleção de ações de empresas comprometidas com a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) desempenha um papel relevante no cenário brasileiro e internacional, promovendo a adoção de práticas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. No Brasil, o ISE B3 foi o quarto índice de sustentabilidade criado no mundo e o primeiro na América Latina (MARCONDES; BACARJI, 2010). Desde sua criação, o índice tem influenciado

positivamente o mercado de capitais brasileiro, incentivando as empresas a adotarem práticas mais sustentáveis e transparentes (SILVA; QUELHAS, 2006).

No cenário internacional, o ISE B3 se junta a outras iniciativas similares em bolsas de valores ao redor do mundo. O Dow Jones Sustainability Index (DJSI), criado em 1999 pela bolsa de valores de New York, foi o primeiro índice global de sustentabilidade (KNOEPFEL, 2001). Desde então, diversas bolsas de valores têm lançado seus próprios índices de sustentabilidade, como o FTSE4Good, da bolsa de Londres, e o Hang Seng Corporate Sustainability Index, da bolsa de Hong Kong (SEARCY; ELKHAWAS, 2012).

Podem compor o índice ISE B3 as empresas listadas em bolsa. Para os objetivos deste estudo, as empresas cujos relatórios de sustentabilidade foram analisados são aquelas que compõem a carteira do ISE B3 2021-2022. Esta carteira foi anunciada em 01 de dezembro de 2021 e vigorou durante o período de 03 de janeiro de 2021 a 30 de dezembro de 2022.

4.2 DOS BANCOS SELECIONADOS PARA O PRESENTE ESTUDO

As empresas selecionadas para o presente estudo são as Instituições Financeiras Bancárias que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 na carteira de 2021 – 2022, em vigor até 30 de dezembro de 2022 (B3, 2022).

A escolha de focar nos bancos que integram o ISE B3 se justifica pelo reconhecimento que estas instituições financeiras recebem por seu compromisso com práticas sustentáveis. Ao serem incluídas no ISE B3, estas organizações demonstram um desempenho diferenciado em relação à sustentabilidade empresarial, tendo passado por um rigoroso processo de avaliação que abrange diversos aspectos das práticas ESG.

A participação destas instituições no ISE B3 não apenas atesta seu comprometimento com a sustentabilidade, mas também as posiciona como referências no setor financeiro em termos de práticas ESG. Analisar estas instituições permite, portanto, compreender como os líderes do setor bancário brasileiro estão incorporando princípios de sustentabilidade em suas operações e estratégias, oferecendo assim uma visão das melhores práticas atualmente em vigor no mercado.

Desta forma, os relatórios de sustentabilidade das seguintes Instituições Financeiras Bancárias foram analisados:

- Banco BTG Pactual (BTG Pactual, 2022);
- Banco do Brasil (Banco do Brasil, 2022);
- Banco Pan (Banco Pan, 2022);
- Banco Bradesco (Bradesco, 2022);
- Banco Itaú (Itaú Unibanco, 2022);
- Banco Santander (Santander, 2022).

Os relatórios dos bancos selecionados foram os publicados no final de 2022, sendo todos os relatórios públicos e disponíveis na página de internet de cada um dos bancos (BTG Pactual, 2022; Banco do Brasil, 2022; Banco Pan, 2022; Bradesco, 2022; Itaú Unibanco, 2022; Santander, 2022). Esses relatórios apresentam informações sobre as práticas e iniciativas de sustentabilidade adotadas por cada instituição.

4.2.1 Principais pontos de destaques dos Relatórios de Sustentabilidade das Instituições Financeiras Bancárias selecionadas

Nos itens subsequentes, serão apresentados os principais pontos de destaque extraídos dos relatórios de sustentabilidade das instituições financeiras bancárias selecionadas para este estudo. É importante ressaltar que resumo mais detalhado e abrangente destes relatórios se encontra disponível no anexo da presente tese, oferecendo ao leitor a oportunidade de um aprofundamento nas informações aqui sintetizadas, não pretendendo que se substitua a leitura na íntegra dos relatórios disponibilizados pelas organizações bancárias.

As Instituições Financeiras Bancárias objeto desta análise são: Banco BTG Pactual, Banco do Brasil, Banco Pan, Banco Bradesco, Banco Itaú e Banco Santander, como já informado.

Os relatórios de sustentabilidade analisados referem-se ao ano de 2022, como também já informado.

Nos itens a seguir, buscar-se-á evidenciar os aspectos mais significativos de cada relatório e que são úteis ao presente estudo. Esta abordagem sintética tem como objetivo proporcionar uma visão geral e comparativa das práticas de sustentabilidade dos Bancos selecionados, servindo como base para os objetivos desta tese.

4.2.1.1 Banco BTG Pactual S.A.

O Banco BTG Pactual S.A., uma instituição financeira autorizada pelo Banco Central do Brasil, apresenta em seu relatório de sustentabilidade uma visão abrangente de suas iniciativas e resultados relacionados às práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). Com presença em nove países e contando com 5.999 empregados ao final de 2022, o banco demonstra um compromisso significativo com a integração de aspectos ESG em sua estratégia de negócios e expansão.

O relatório destaca o desempenho financeiro do banco, com uma receita total de R\$ 17,2 bilhões e um lucro líquido de R\$ 8,3 bilhões em 2022, representando um crescimento de 24% e 28%, respectivamente. O BTG Pactual gerencia R\$ 1,3 trilhão em ativos sob gestão e administração, evidenciando sua relevância no mercado financeiro.

Em termos de práticas ambientais, o banco compensa 100% de suas emissões de CO₂ relacionadas a viagens aéreas, transporte e resíduos gerados. Todos os relacionamentos com clientes são submetidos a avaliações de riscos ambientais e sociais, demonstrando um compromisso com a responsabilidade ambiental em suas operações e parcerias.

O BTG Pactual se destaca em premiações relacionadas a ESG e *Impact Investing*, ocupando a primeira posição em categorias como *Bonds Verdes*, *Finanças Sustentáveis*, *Bonds Sustentáveis* e *Transparência*. Isso reflete o reconhecimento do mercado quanto ao seu desempenho e compromisso com práticas sustentáveis.

O relatório de Sustentabilidade do banco, segue as normas do GRI 2021 e está alinhado com recomendações de diversas organizações internacionais, como o SASB, TCFD, IIRC, Pacto Global das Nações Unidas e Fórum Econômico Mundial. Além disso, o relatório indica as contribuições do banco para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as metas da Agenda 2030.

Um aspecto relevante do relatório é a descrição do processo de definição da Matriz de Materialidade do BTG Pactual. Esta matriz identifica os aspectos econômicos, sociais e ambientais mais impactantes para os *stakeholders* e relevantes para o banco. O processo, conduzido a cada dois anos, envolve engajamento e consulta aos *stakeholders*, permitindo a compreensão dos impactos relevantes dentro

e fora do banco. O Comitê ESG é responsável pela aprovação tanto da Matriz de Materialidade quanto do Relatório.

O banco enfatiza sua cultura centrada no modelo de *Partnership*, que combina comprometimento, agilidade, foco no cliente, excelência e autonomia. Este modelo alinha os interesses dos executivos com os do banco, promovendo uma visão de longo prazo e uma análise rigorosa dos riscos.

A estrutura de governança do BTG Pactual inclui um Comitê ESG ligado ao Conselho de Administração e ao CEO, além de posições específicas como *Head* de ESG e *Head* de *Impact Investing*. Esta estrutura visa integrar o ESG na estratégia, nos negócios e nas atividades do banco, bem como conectar investidores globais a oportunidades de sustentabilidade e investimentos de impacto na América Latina.

O banco adota 19 políticas setoriais que incorporam princípios e diretrizes ESG em todas as suas atividades. Além disso, oferece programas de treinamento ESG para seus funcionários, abordando diversos aspectos da sustentabilidade e sua aplicação nas operações bancárias.

O BTG Pactual demonstra compromisso com finanças sustentáveis, tendo sido pioneiro em várias iniciativas, como a emissão do primeiro *Green Bond* no mercado de capitais brasileiro e o lançamento do primeiro programa de captação em depósitos sustentáveis da América Latina.

Em termos de conduta responsável, o banco possui mecanismos para mitigar riscos éticos, incluindo um programa de integridade e uma área de compliance dedicada. O BTG Pactual também mantém políticas anticorrupção e canais de denúncia para relatar violações de conduta.

O relatório aborda ainda os esforços do banco em áreas como direitos humanos, privacidade de dados, engajamento climático e responsabilidade social. O BTG Pactual apoia causas de educação, empreendedorismo e meio ambiente, e tem iniciativas voltadas para a diversidade e inclusão.

O banco estabelece compromissos ESG ambiciosos para 2025, incluindo o apoio aos clientes na transição para uma economia sustentável de baixo carbono e a democratização do acesso a serviços e produtos financeiros.

É importante notar que o relatório completo está disponível como anexo à tese, fornecendo informações mais detalhadas sobre as iniciativas e resultados de sustentabilidade do BTG Pactual.

4.2.1.2 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco BTG Pactual

De acordo com o relatório do Banco BTG Pactual, o processo de definição da Materialidade tem por objetivo identificar os aspectos econômicos, sociais e ambientais do negócio com mais impactos para os *stakeholders* e maior relevância para o banco. Esse processo ocorre a cada dois anos e compete ao Comitê ESG a aprovação tanto da Matriz de Materialidade quanto do Relatório Anual do banco.

Uma parte relevante para o processo de definição da definição da Materialidade é o processo de engajamento e consulta aos *stakeholders*, permitindo a compreensão de quais são os impactos relevantes, dentro e fora do BTG Pactual, que estão relacionados às principais atividades, produtos, serviços e interações sociais. O banco afirma que a área de *Research* promove o engajamento de clientes por meio de análises e temas ESG, e a área ESG realiza conversas e ações de engajamento com os clientes para entender em qual estágio socioambiental e climático se encontram, no intuito de formular planos de ação para melhoria das atividades e estabelecer a integração ESG nas unidades de negócio do banco.

Os temas materiais do BTG Pactual foram determinados a partir dos temas que obtiveram as maiores médias nas notas atribuídas pelos *stakeholders* consultados no processo de definição da Matriz de Materialidade. Esses temas foram divididos em seis eixos temáticos:

Primeiro eixo: Conduta ética (ética, transparência, práticas de venda, engajamento em políticas públicas, engajamento de fornecedores e novos riscos)

Segundo eixo: Capital humano (atração, retenção e desenvolvimento, diversidade e inclusão, saúde e bem-estar)

Terceiro eixo: Investimento responsável (investimento de impacto)

Quarto eixo: Inovação e digitalização (inovação e digitalização, privacidade de dados)

Quinto eixo: Inclusão socioeconômica (investimento social e educação financeira)

Sexto eixo: Ecoeficiência e clima (ecoeficiência operacional e combate às mudanças do clima)

Dessa forma, é possível elaborar as seguintes diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG com base nos dados coletados em relatório de sustentabilidade do BTG Pactual:

Quadro 6 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do BTG Pactual

Diretriz 1 - Engajamento e Consulta aos <i>Stakeholders</i>
Inicia-se com o engajamento e consulta aos stakeholders, incluindo clientes, para identificar os impactos relevantes
Diretriz 2 - Engajamento de Clientes via Análises e Temas ESG
Em seguida, ocorre o engajamento específico com clientes por meio de análises e temas ESG.
Diretriz 3 - Conversas e Ações de Engajamento com Clientes
Realizam-se conversas e ações de engajamento com clientes para entender seu estágio socioambiental e climático.
Diretriz 4 - Determinação dos Temas Materiais
Com base nas informações coletadas, determinam-se os temas materiais.
Diretriz 5 - Responsabilidade de Aprovação da Matriz
A responsabilidade de aprovação da matriz é atribuída a um comitê específico.
Diretriz 6 - Agrupamento dos Temas Materiais em Eixos Temáticos
Os temas materiais são agrupados em eixos temáticos abrangentes.
Diretriz 7 - Revisão da Matriz de Materialidade
Estabelecer uma periodicidade para revisão da Matriz de Materialidade.

Fonte: Autor, 2024.

O processo de definição da materialidade de temas ESG é uma etapa importante para as organizações que buscam identificar e priorizar os aspectos mais relevantes e impactantes para seus *stakeholders* e para o próprio negócio. O caso do Banco BTG Pactual oferece um exemplo de como esse processo pode ser conduzido, destacando a importância do engajamento e consulta aos *stakeholders*, especialmente aos clientes, para compreender os impactos e o estágio socioambiental e climático em que se encontram.

A sequência lógica das diretrizes apresentadas neste texto, que abrange desde o engajamento inicial até a revisão periódica da Matriz de Materialidade, demonstra

uma abordagem estruturada e eficiente, que leva em consideração as perspectivas dos *stakeholders* e permite a identificação dos temas mais relevantes para o negócio. Ao seguir essas diretrizes, as empresas podem aprimorar seu processo de definição da materialidade de temas ESG, garantindo que os temas identificados sejam efetivamente integrados à estratégia e às operações da organização.

Além disso, a atribuição da responsabilidade de aprovação da Matriz de Materialidade a um comitê específico, como o Comitê ESG no caso do Banco BTG Pactual, demonstra o compromisso da alta administração com o processo e reforça a importância dos temas ESG para a organização.

Por fim, o Banco considera que a revisão periódica da Matriz de Materialidade é importante para assegurar que os temas priorizados permaneçam alinhados com as mudanças no contexto empresarial, nas expectativas dos *stakeholders* e nas demandas da sociedade. Ao adotar essas diretrizes e manter um processo contínuo de engajamento e revisão, as organizações podem aprimorar sua gestão ESG e contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento sustentável, fortalecendo sua capacidade de gerar valor a longo prazo para todos os seus *stakeholders*.

4.2.1.3 Banco Santander Brasil

O Banco Santander, em seu Relatório Anual Integrado de 2022, apresenta uma visão abrangente de suas iniciativas e resultados relacionados às práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). O documento revela um compromisso com a integração de aspectos ESG na estratégia de negócios e expansão do banco.

Um elemento relevante do relatório é a sua descrição do processo de definição da Matriz de Materialidade de temas ESG. Em 2021, o banco adotou uma nova abordagem, combinando padrões GRI com métodos do próprio Grupo Santander, incluindo o conceito de dupla materialidade. Esta avalia os aspectos ESG considerando tanto o impacto dos temas no desempenho financeiro e valor empresarial do banco a longo prazo, quanto o impacto das ações da companhia sobre a sociedade e o meio ambiente.

A atualização da matriz em 2022 resultou na identificação de dezessete temas relevantes, dos quais onze foram classificados como cruciais. Estes temas abrangem uma ampla gama de questões, desde o alinhamento do portfólio com emissões líquidas zero até 2050, até a gestão de riscos ESG, finanças sustentáveis, igualdade

e diversidade, bem-estar financeiro do cliente, inclusão produtiva, resiliência operacional, cultura e conduta responsável, privacidade e segurança de dados, cultura ESG e *advocacy*.

O banco destaca seu compromisso com o enfrentamento das mudanças climáticas, estabelecendo a meta de zerar suas emissões líquidas de gases de efeito estufa em todo o grupo até 2050. A estratégia climática é supervisionada pelas mais altas instâncias da organização, incluindo o Conselho de Administração, o Comitê de Sustentabilidade e o Comitê de Risco e Compliance.

No âmbito social, o Santander relata diversas iniciativas significativas, incluindo o desembolso de R\$ 3,9 bilhões em apoio a microempreendedores em 2022, a concessão de mais de 103 mil bolsas de estudo pelo Santander Universidades, e investimentos em programas de inclusão produtiva e proteção de direitos de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade.

O banco também enfatiza seus esforços em inclusão financeira, educação financeira e desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Destaca-se o programa de microcrédito produtivo, voltado para Microempreendedores Individuais, e as diversas iniciativas de educação financeira que alcançaram milhares de participantes em 2022.

A diversidade e inclusão são temas proeminentes no relatório, com o banco detalhando programas específicos para promover a equidade de gênero, raça, e inclusão de pessoas com deficiência e LGBTQIA+. O Santander estabeleceu metas, como aumentar a representatividade feminina nos cargos de liderança para 40% até 2025.

Em termos de governança corporativa, o banco adota um modelo baseado em quatro instâncias principais: Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Comitês de Assessoramento. O relatório destaca o compromisso com a integridade e conduta ética, bem como uma abordagem robusta à gestão de riscos, incluindo riscos socioambientais.

O Santander também enfatiza seu compromisso com os direitos humanos, aderindo a diversas diretrizes e pactos internacionais, e implementando políticas internas alinhadas com esses princípios.

Por fim, o banco detalha sua abordagem à gestão de fornecedores, incorporando critérios ESG nos processos de contratação e monitoramento,

demonstrando um compromisso com práticas sustentáveis ao longo de sua cadeia de valor.

O resumo completo do relatório está disponível como anexo à presente tese, fornecendo informações mais detalhadas sobre as iniciativas e resultados de sustentabilidade do Banco Santander.

4.2.1.3.1 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco Santander Brasil

Com base na análise do relatório de sustentabilidade do Banco Santander Brasil apresentamos um conjunto de diretrizes para a definição da materialidade de temas ESG.

Conforme o relatório, a primeira etapa do processo de definição da materialidade é a escolha do método a ser adotado. O Banco se utiliza da combinação de padrões reconhecidos, como o *Global Reporting Initiative* (GRI), com métodos próprios da organização, a fim de adaptar o processo às necessidades específicas da empresa (Diretriz 1). Além disso, é relevante a adoção do conceito de dupla materialidade, que considera tanto o impacto dos temas ESG no desempenho financeiro e valor da empresa, quanto o impacto das ações da empresa nesses temas na sociedade e no meio ambiente (Diretriz 2).

O envolvimento de *stakeholders* relevantes, como executivos e fornecedores estratégicos, é essencial para a identificação de novos temas materiais e para a obtenção de uma visão mais abrangente (Diretrizes 3 e 5). A atualização periódica da matriz de materialidade é igualmente importante, permitindo que a organização reflita as mudanças nos riscos e oportunidades ESG ao longo do tempo (Diretriz 4).

A partir da identificação dos temas materiais, é necessário definir aqueles de curto, médio e longo prazo, com base na materialidade (Diretriz 6). Em seguida, os temas devem ser classificados por relevância, destacando-se os temas cruciais que requerem maior atenção e aprofundamento no relatório (Diretriz 7). A correlação dos temas materiais com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU é uma forma de demonstrar o alinhamento da organização com as metas globais de sustentabilidade (Diretriz 8).

Por fim, a definição dos temas a serem reportados deve considerar a materialidade e a capacidade de geração de valor (Diretriz 9). A revisão e validação

da matriz de materialidade é uma etapa final para garantir o alinhamento com a estratégia e as necessidades da organização (Diretriz 10).

Desta forma, é possível extrair as seguintes Diretrizes para um processo de definição de temas materiais do relatório do Banco Santander Brasil:

Quadro 7 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do Banco Santander Brasil

Diretriz 1
Definição do método de materialidade, combinando padrões reconhecidos e métodos próprios;
Diretriz 2
Adoção do conceito de dupla materialidade, analisando o impacto dos temas ESG na empresa e impacto das ações da empresa nos temas ESG;
Diretriz 3
Envolvimento de stakeholders relevantes, tais como executivos, fornecedores estratégicos, clientes etc
Diretriz 4
Atualização periódica da matriz de materialidade para refletir mudanças nos riscos e oportunidades ESG;
Diretriz 5
Identificação de novos temas materiais por meio do envolvimento de <i>stakeholders</i> ;
Diretriz 6
Definição de temas de curto, médio e longo prazo com base na materialidade;
Diretriz 7
Classificação dos temas materiais por relevância, destacando temas cruciais;
Diretriz 8
Correlação dos temas materiais com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU
Diretriz 9
Definição dos temas a serem reportados, fundamentada na materialidade e na capacidade de geração de valor;
Diretriz 10
Revisão e validação da matriz de materialidade, garantindo alinhamento com a estratégia e necessidades da organização

Fonte: Autor, 2024.

As diretrizes aqui apresentadas, baseadas na análise do relatório anual integrado de 2022 do Banco Santander, fornecem um artefato para a condução desse processo, desde a escolha do método até a revisão e validação da matriz de materialidade.

4.2.1.4 Banco Bradesco

O Banco Bradesco, em seu Relatório Anual Integrado de 2022, apresenta uma visão abrangente de suas iniciativas e resultados relacionados às práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). O documento, que abrange o período de janeiro a dezembro de 2022, foi elaborado seguindo as orientações da *Global Reporting Initiative* (GRI) e as diretrizes da *International Integrated Reporting Council* (IIRC), além de outras diretrizes e *frameworks* globais de reporte.

Um aspecto relevante do relatório é a descrição do processo de definição da materialidade dos temas ESG. O Bradesco adota uma abordagem de "dupla materialidade", analisando os aspectos de sustentabilidade em três eixos: materialidade de impacto socioambiental, materialidade financeira e percepção de relevância dos *stakeholders*. O processo de revisão da matriz de materialidade, realizado bianualmente, envolveu a participação de cerca de 800 representantes de públicos prioritários, incluindo o Conselho de Administração, Diretoria Executiva, funcionários, clientes, fornecedores, investidores, analistas de mercado e órgãos reguladores.

O processo de construção da matriz de materialidade seguiu cinco etapas: definição, identificação, priorização, análise e validação. A consulta aos *stakeholders* foi realizada por meio de entrevistas, grupos focais e consultas online. Como resultado, foram identificados sete temas materiais: ética, integridade e transparência; negócios sustentáveis; gestão de riscos e oportunidades climáticas; privacidade e segurança de dados; inovação e tecnologia; relacionamento, inclusão e saúde financeira de clientes; e gestão do capital humano.

O banco demonstrou compromisso com os direitos humanos, evidenciado pela sua Política Corporativa de Direitos Humanos e pelo Compromisso Bradesco com os Direitos Humanos, ambos alinhados a princípios internacionalmente aceitos. Este

compromisso se estende à cadeia de fornecedores e aos processos de concessão de financiamento, onde são realizadas *due diligence* para identificar potenciais riscos relacionados a direitos humanos.

A inclusão financeira é outro tema de destaque no relatório. O Bradesco monitora anualmente o número de contas abertas por pessoas de baixa renda ou residentes em municípios com baixo IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), além de manter presença em todos os municípios brasileiros. O banco também investe em programas de educação financeira.

Em termos de capital humano, o Bradesco relata ter mais de 88 mil funcionários, com uma distribuição equilibrada entre gêneros e uma representação significativa de funcionários negros e com deficiência. Segundo o banco, a capacitação dos funcionários é uma prioridade, evidenciada pelos mais de 2,4 milhões de participações em treinamentos em 2022 e pela atuação da Unibrad, a Universidade Corporativa do Bradesco.

A diversidade e inclusão são temas centrais na estratégia do banco, com uma Política de Diversidade e Inclusão baseada em quatro pilares: Gênero, Étnico-racial, Pessoa com Deficiência e LGBTI+ (Lésbica, Gay, Bissexual, Transgênero, Intersexo e outras identidades de gênero não-binárias). O banco estabeleceu metas para aumentar a representatividade de mulheres em cargos de liderança até 2025 e mantém programas específicos para promover a inclusão de pessoas negras e com deficiência.

O Bradesco também demonstra um compromisso com a sustentabilidade ambiental, alinhando suas práticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. O banco priorizou seis ODS em sua estratégia: Educação de Qualidade, Igualdade de Gênero, Trabalho Decente e Crescimento Econômico, Indústria, Inovação e Infraestrutura, Redução das Desigualdades e Ação Contra a Mudança Global do Clima.

Em resposta à Resolução n.º 4.945/2021 do Conselho Monetário Nacional, o Bradesco estruturou um plano abrangente com iniciativas de curto, médio e longo prazos em diversas frentes, incluindo Capital Humano, Gestão Ambiental, Produtos e Serviços, Negócios Sustentáveis, Cidadania Financeira e Mudanças Climáticas.

O resumo completo do relatório está disponível como anexo à presente tese, fornecendo informações mais detalhadas sobre o Relatório de Sustentabilidade do Banco Bradesco.

4.2.1.4.1 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco Bradesco

Analisando o processo de definição da materialidade de temas ESG adotado pelo Banco Bradesco em seu Relatório Anual Integrado de 2022, foi possível identificar as principais etapas, métodos e diretrizes que podem ser aplicadas em outras organizações.

O processo de definição da materialidade de temas ESG pelo Banco Bradesco foi realizado de forma abrangente e participativa, envolvendo diversas partes interessadas. A revisão da materialidade ocorreu em cinco etapas principais:

Primeira etapa: Definição - estabelecimento do propósito, escopo e ferramentas a serem utilizadas no processo.

Segunda etapa: Identificação - mapeamento dos *stakeholders* e refinamento da lista de temas relevantes.

Terceira etapa: Priorização - levantamento das perspectivas de impacto e financeira dos executivos, *stakeholders*, especialistas e provedores de capital.

Quarta etapa: Análise - análise dos resultados, elaboração da matriz de materialidade e recomendações para o relato e a estratégia.

Quinta etapa: Validação - validação dos temas e recomendações com o Comitê de Sustentabilidade, composto por Conselheiros e Executivos.

O Bradesco adotou o conceito de "dupla materialidade", analisando os temas relacionados à sustentabilidade em três eixos:

Primeiro eixo: Materialidade de impacto socioambiental - análise dos impactos do banco na sociedade e no meio ambiente.

Segundo eixo: Materialidade financeira - análise dos riscos socioambientais e a significância dos impactos financeiros atrelados a eles em perspectiva de prazo.

Terceiro eixo: Percepção de relevância de stakeholders.

Com base no Relatório analisado, é possível elaborar as seguintes diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG:

Quadro 8 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do Banco Bradesco

Diretriz 1
Estabelecer claramente o propósito, escopo e ferramentas a serem utilizadas no processo de definição da materialidade.
Diretriz 2
Mapear e engajar os principais stakeholders, considerando sua relevância e influência nos negócios da organização.
Diretriz 3
Identificar e refinar a lista de temas ESG relevantes, considerando diretrizes setoriais, padrões internacionais e a estratégia da organização.
Diretriz 4
Adotar uma abordagem de dupla materialidade, analisando os impactos socioambientais da organização, a materialidade financeira dos riscos ESG e a percepção de relevância dos <i>stakeholders</i> .
Diretriz 5
Realizar consultas abrangentes e diversificadas, utilizando diferentes métodos (entrevistas, grupos focais, consultas online) para obter <i>insights</i> de diferentes públicos.
Diretriz 6
Analisar os resultados, elaborar a matriz de materialidade e desenvolver recomendações para o relato e a estratégia da organização.
Diretriz 7
Validar os temas materiais e as recomendações com a alta liderança e os órgãos de governança responsáveis pela sustentabilidade na organização.
Diretriz 8
Comunicar de forma transparente o processo e os resultados da definição da materialidade para os <i>stakeholders</i> .
Diretriz 9
Revisar periodicamente a materialidade, considerando as mudanças no contexto de negócios, regulatório e as expectativas dos <i>stakeholders</i> .
Diretriz 10
Utilizar os temas materiais para orientar a estratégia, a gestão e o relato de sustentabilidade da organização, buscando melhorar continuamente o desempenho ESG.

O estudo do processo de definição da materialidade de temas ESG adotado pelo Banco Bradesco em seu Relatório Anual Integrado de 2022 permitiu uma análise detalhada das etapas, métodos e abordagens utilizadas pela organização. O processo de materialidade do Bradesco destacou-se por seu caráter abrangente e participativo, envolvendo diversos *stakeholders* e adotando o conceito de dupla materialidade, que considera os impactos socioambientais, a materialidade financeira e a percepção de relevância das partes interessadas.

A partir da análise do caso do Banco Bradesco, foi possível identificar um conjunto de diretrizes que refletem as melhores práticas adotadas pela organização em seu processo de definição da materialidade. Essas diretrizes abrangem aspectos como o estabelecimento claro do propósito e escopo do processo, o mapeamento e engajamento dos *stakeholders*, a identificação e refinamento dos temas ESG relevantes, a adoção de uma abordagem de dupla materialidade, a realização de consultas abrangentes e diversificadas, a análise dos resultados e elaboração da matriz de materialidade, a validação dos temas materiais com a alta liderança, a comunicação transparente do processo e resultados, a revisão periódica da materialidade e a utilização dos temas materiais para orientar a estratégia e gestão da organização.

4.2.1.5 Banco Pan

O Banco Pan, em seu relatório de sustentabilidade, apresenta uma visão abrangente de suas iniciativas e resultados relacionados às práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). O documento destaca o compromisso do banco com a Agenda 2030 da ONU e sua adesão ao Pacto Global da ONU em 2021, demonstrando um alinhamento estratégico com as necessidades e expectativas de seus *stakeholders*.

Um aspecto relevante do relatório é a descrição do seu processo de definição da materialidade dos temas ESG. Em 2022, o banco realizou sua segunda pesquisa de materialidade, envolvendo uma ampla gama de partes interessadas. O processo iniciou-se com consultas aos *heads* de ESG e dos principais *stakeholders*, seguido por um questionário *online* enviado a mais de 3.000 participantes, incluindo clientes, colaboradores, autorreguladores, correspondentes bancários, lojistas parceiros, fornecedores, mídia especializada e analistas de mercado de capitais. Paralelamente,

a área de risco da organização conduziu uma análise dos principais impactos dos temas no negócio. Como resultado, foram definidos dez temas materiais para o Banco Pan, abrangendo áreas como inovação e tecnologia, cultura e diversidade, satisfação do cliente, privacidade de dados, ética e governança corporativa.

O banco demonstra compromisso com o desenvolvimento e bem-estar de seus colaboradores, implementando programas de treinamento, desenvolvimento de liderança e promoção da diversidade e inclusão. Destaca-se o Programa de Desenvolvimento de Talentos Negros e o compromisso de atingir 30% de mulheres em cargos de alta liderança e 30% de pessoas negras em cargos de liderança até 2025.

A responsabilidade social é evidenciada através do apoio a projetos e instituições focados na inclusão do brasileiro, bem como iniciativas de educação financeira. O banco também demonstra um compromisso com a privacidade e proteção de dados, implementando diversas normas e políticas nesta área.

Em termos ambientais, o Banco Pan iniciou em 2022 o mapeamento dos riscos climáticos de transição e físicos do negócio. O banco compensou 100% das emissões de escopo 1, 2 e 3 referentes ao ano de 2021 e conquistou o Selo Ouro no Programa GHG Protocol. Além disso, implementou medidas para reduzir a geração de resíduos e o consumo de água em suas operações.

A governança ESG do banco é estruturada com uma Diretora Executiva responsável pelo jurídico, pessoas e ESG, além de uma comissão ESG que assegura o alinhamento das diretrizes de responsabilidade social, ambiental e climática com as políticas do BTG Pactual, seu controlador. O banco também aderiu ao Movimento Transparência 100% do Pacto Global, fortalecendo seus mecanismos de transparência e integridade.

O Banco Pan demonstra um compromisso com os direitos humanos, não tolerando trabalho infantil, forçado ou análogo à escravidão em sua cadeia de fornecedores. Em 2022, o banco ofereceu mais de 5.000 horas de capacitação em direitos humanos, diversidade e inclusão e ESG para seus colaboradores.

O banco destaca seu papel na inclusão financeira, financiando mais de 300.000 veículos e motos, majoritariamente utilizados como ferramentas de trabalho, e vendendo mais de 56.000 maquininhas "Turbo Pan", contribuindo para a geração de renda e sustento de famílias.

O resumo detalhado do relatório está disponível como anexo à esta tese, fornecendo informações mais detalhadas sobre o Relatório de Sustentabilidade do Banco Pan.

4.2.1.5.1 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco Pan

O Banco Pan, em linha com seu compromisso com a Agenda 2030 e o Pacto Global, ambos das Organizações das Nações Unidas (ONU), realizou em 2022 sua segunda pesquisa de materialidade, envolvendo diversas partes interessadas para definir seus temas materiais.

O Banco Pan realizou em 2022 sua segunda pesquisa de materialidade com todas as partes interessadas para definir os temas ESG mais relevantes para a organização. O processo seguiu as seguintes etapas:

Primeira etapa: Consulta inicial aos *heads* de ESG dos principais stakeholders do banco (Diretoria Executiva, Comitê de Auditoria, Conselho de Administração, Federação Brasileira de Bancos e Banco BTG Pactual) para definir uma lista ampliada de temas a serem priorizados.

Segunda etapa: Consulta online a mais de 3 mil *stakeholders*, incluindo clientes, colaboradores, autorreguladores, correspondentes bancários, lojistas parceiros, fornecedores, mídia especializada e analistas de mercado de capitais, para priorização dos temas.

Terceira etapa: Análise paralela pela área de risco da organização dos principais impactos dos temas no negócio, com base nas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

Quarta etapa: Definição final dos dez temas materiais para o Banco Pan após todo o processo de consulta e análise.

Com base nesse processo, é possível extrair as seguintes diretrizes para a definição da materialidade de temas ESG:

Quadro 9 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do Banco Pan

Diretriz 1
Envolver todas as partes interessadas relevantes no processo, incluindo <i>stakeholders</i> internos e externos.
Diretriz 2
Realizar consultas iniciais com lideranças e especialistas em ESG para definir uma lista abrangente de temas a serem priorizados.
Diretriz 3
Utilizar ferramentas de consulta online para alcançar um grande número de <i>stakeholders</i> e obter suas percepções sobre a relevância dos temas.
Diretriz 4
Analisar os impactos dos temas no negócio, considerando aspectos financeiros, operacionais e reputacionais, alinhados a diretrizes reconhecidas, como as da GRI.
Diretriz 5
Consolidar os resultados das consultas e análises para definir uma lista final de temas materiais que reflitam as expectativas e necessidades das partes interessadas e os impactos no negócio.
Diretriz 6
Comunicar de forma transparente o processo e os resultados da materialidade para todas as partes interessadas.
Diretriz 7
Revisar periodicamente a materialidade dos temas ESG, considerando mudanças no contexto do negócio e nas expectativas dos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Autor, 2024.

O processo de definição da materialidade conduzido pelo Banco Pan em 2022 demonstra um compromisso com a integração de princípios ESG em sua estratégia de negócios. A abordagem abrangente e inclusiva adotada pelo banco, envolvendo uma ampla gama de *stakeholders* e alinhando-se com diretrizes internacionais, estabelece um exemplo para outras instituições financeiras. As sete diretrizes extraídas deste processo oferecem uma indicação para os objetivos do presente estudo. Ao avançarmos para a análise do relatório de sustentabilidade do Banco do Brasil, será interessante observar como outra instituição financeira de grande porte aborda questões semelhantes. Esta análise comparativa nos permitirá identificar

padrões, melhores práticas e possíveis áreas de melhoria no setor bancário brasileiro em relação à implementação de estratégias ESG.

4.2.1.6 Banco do Brasil

O Banco do Brasil, em seu Relatório Anual Integrado de 2022, apresenta uma visão de suas iniciativas e resultados relacionados às práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). O documento, elaborado com base nas normas GRI *Sustainability Reporting Standards 2021*, destaca o reconhecimento do banco como o mais sustentável do mundo pelo *Ranking Global 100 da Corporate Knights*, durante o Fórum Econômico Mundial em Davos.

Um aspecto relevante do relatório é a descrição do seu processo de definição da materialidade dos temas ESG. Em 2022, o banco atualizou sua matriz de materialidade, identificando 23 temas, dos quais 11 foram considerados prioritários. O processo envolveu uma ampla consulta aos *stakeholders*, realizada em 2020, com a participação de 15.878 partes interessadas. O método adotado seguiu as normas GRI *Standards* e do *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, considerando *benchmarking*, estudos setoriais, tendências de mercado, índices e a estratégia corporativa do banco.

O Banco do Brasil demonstra compromisso com a sustentabilidade através de sua "Agenda 30 BB", que alinha as estratégias de negócios às prioridades globais de desenvolvimento sustentável. O banco estabeleceu metas em diversas áreas, incluindo diversidade e inclusão, negócios sustentáveis, gestão de talentos e combate às mudanças climáticas.

No âmbito da diversidade, o banco alcançou 23,7% de mulheres em cargos de liderança e 22,8% de pretos e pardos em cargos de liderança sênior em 2022, aproximando-se das metas estabelecidas. O banco também implementou programas específicos para promover a inclusão de grupos sub-representados e combater a discriminação no ambiente de trabalho.

Em termos de negócios sustentáveis, o Banco do Brasil apresentou um saldo de R\$ 327,3 bilhões em operações de créditos sustentáveis em dezembro de 2022, um crescimento de 12,2% em 12 meses. A instituição oferece diversas linhas de crédito voltadas para energias renováveis, eficiência energética e agricultura sustentável, além de programas específicos para micro e pequenas empresas.

O relatório destaca o compromisso do banco com a redução de emissões de gases de efeito estufa, estabelecendo a meta de redução de 30% até 2030 para os Escopos 1 e 2. Desde 2021, o banco compensa 100% de suas emissões diretas e vincula seu consumo de energia elétrica a Certificados de Energia Renovável (RECs).

A inovação e tecnologia são temas centrais na estratégia do banco, com investimentos significativos em soluções digitais e inteligência artificial. O Banco do Brasil busca se posicionar como uma instituição altamente especializada em atendimento individualizado, com mais de 23 milhões de usuários de canais digitais.

A organização também demonstra um forte compromisso com a ética e compliance, implementando políticas e procedimentos robustos para prevenir e combater a corrupção, lavagem de dinheiro e outros atos ilícitos. A gestão de riscos é abordada de forma abrangente, incluindo riscos sociais, ambientais e climáticos.

A educação financeira e o relacionamento com clientes são áreas de foco, com iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade de vida e fortalecimento da saúde financeira da população brasileira. O banco implementou ações específicas para atender clientes vulneráveis e superendividados.

O Banco do Brasil também destaca sua atuação na cadeia de fornecedores, implementando processos de due diligence e incentivando práticas sustentáveis. Em 2022, a organização realizou uma avaliação integrada de fornecedores, contemplando as dimensões ambiental, de direitos humanos e integridade.

O relatório apresenta dados detalhados sobre a composição do quadro funcional, demonstrando o compromisso do banco com a diversidade e inclusão. A nomeação de Iêda Aparecida de Moura Cagni como a primeira mulher presidente do Conselho de Administração na história do banco é destacada como um marco importante.

O resumo detalhado do relatório está disponível como anexo à tese, fornecendo informações mais detalhadas sobre as iniciativas e resultados de sustentabilidade do Banco do Brasil.

4.2.1.6.1 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco do Brasil

O Banco do Brasil atualizou sua matriz de materialidade em sustentabilidade em 2022, realizando um processo para definir os temas relevantes em

sustentabilidade que irão orientar a gestão e o relato nos dois anos seguintes. O processo teve como base uma consulta aos públicos de interesse realizada em 2020, a estratégia da organização e a atualização dos cenários nacional e internacional, resultando na definição de 23 temas, dos quais 11 foram considerados materiais (prioritários) na perspectiva da sustentabilidade.

A consulta aos públicos de interesse foi realizada por meio de um amplo processo de consulta online em 2020, contando com a participação de 15.878 *stakeholders*. O processo de priorização de temas atendeu às normas dos GRI *Standards* e do *International Integrated Reporting Council* (IIRC).

No ciclo de 2022, foram utilizadas referências em cada um dos eixos de convergência para revisão do processo de materialidade. No eixo de influência, foi utilizado o *benchmarking* (concorrentes) e estudos setoriais e tendências de mercado. No eixo de impacto, foram utilizados índices e informações da estratégia corporativa do banco.

Dez temas foram considerados prioritários na convergência dos resultados de *benchmarking*, estudos setoriais e tendências, dos índices, da estratégia corporativa do banco e da consulta aos públicos de interesse realizada em 2020. Durante um Fórum de Sustentabilidade, os executivos do banco debateram e avaliaram os 24 temas e os desafios em sustentabilidade mapeados, elevando ao status de material até dois novos temas.

Com base no relatório analisado do Banco do Brasil, é possível extrair as seguintes diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG:

Quadro 10 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do Banco do Brasil

Diretriz 1
Realizar uma consulta abrangente aos públicos de interesse, envolvendo um número significativo de <i>stakeholders</i> , para identificar os temas relevantes em sustentabilidade.
Diretriz 2
Alinhar o processo de priorização de temas com normas e diretrizes reconhecidas, como os GRI <i>Standards</i> e o <i>International Integrated Reporting Council</i> (IIRC).
Diretriz 3
Utilizar referências de <i>benchmarking</i> , estudos setoriais e tendências de mercado para avaliar a influência dos temas ESG no contexto da organização.

Diretriz 4

Considerar índices e informações da estratégia corporativa da organização para avaliar o impacto dos temas ESG.

Diretriz 5

Convergir os resultados obtidos por meio de *benchmarking*, estudos setoriais, tendências, índices, estratégia corporativa e consulta aos públicos de interesse para identificar os temas prioritários.

Diretriz 6

Promover um fórum de discussão com a participação de executivos da organização para debater e avaliar os temas e desafios em sustentabilidade mapeados, permitindo a inclusão de novos temas materiais.

Diretriz 7

Atualizar periodicamente a matriz de materialidade, considerando as mudanças nos cenários nacional e internacional, bem como a evolução da estratégia da organização.

Fonte: Autor, 2024.

As sete diretrizes extraídas das práticas do Banco do Brasil oferecem diretrizes para outras instituições financeiras que buscam aprimorar suas práticas de sustentabilidade. A combinação de uma ampla consulta aos *stakeholders*, alinhamento com padrões internacionais, análise de *benchmarking* e tendências de mercado, e o envolvimento direto da liderança executiva, resulta em diretrizes abrangentes e estrategicamente alinhada. Ao avançarmos para a análise do relatório de sustentabilidade do Banco Itaú Unibanco, teremos a oportunidade de observar como outra instituição financeira líder aborda a questão da materialidade de temas ESG. Esta análise comparativa nos permitirá identificar convergências, divergências e inovações nas práticas de sustentabilidade entre os principais players do mercado financeiro brasileiro.

4.2.1.7 Banco Itaú Unibanco

O Relatório ESG 2022 do Banco Itaú Unibanco apresenta uma visão abrangente das iniciativas e resultados da instituição em relação às práticas ambientais, sociais e de governança. O documento destaca a estratégia ESG do banco, revisada anualmente desde 2019, que identifica e prioriza temas relevantes

para a sustentabilidade dos negócios, agrupados em dez compromissos de impacto positivo alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Um aspecto essencial do relatório é a descrição do processo de materialidade dos temas ESG. Este processo é realizado em várias etapas, incluindo diagnóstico, identificação, priorização, asseguração e avaliação. O banco utiliza uma abordagem de "dupla materialidade", analisando tanto o impacto dos temas ESG no desempenho financeiro do banco quanto o impacto das ações do banco na sociedade e no meio ambiente. A consulta aos *stakeholders* é uma parte relevante deste processo, seguindo as orientações da *AA1000 AccountAbility Principles*.

Entre as iniciativas destacadas, o Itaú Unibanco concedeu R\$ 266 bilhões em crédito para setores de impacto positivo e produtos ESG entre agosto de 2019 e dezembro de 2022. O banco também se comprometeu a zerar suas emissões líquidas de gases de efeito estufa até 2050, seguindo as recomendações da *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD).

O relatório apresenta ações em áreas como finanças sustentáveis, gestão ambiental, diversidade e inclusão, e responsabilidade social. Por exemplo, o banco lançou o Cubo ESG, uma plataforma para *startups* focadas em soluções de baixo carbono, e a CarbonPlace, uma plataforma para comercialização de créditos de carbono. O Plano Amazônia, uma iniciativa conjunta com outros bancos privados brasileiros, visa promover o desenvolvimento sustentável da região Amazônica.

Na área de diversidade e inclusão, o banco estruturou suas ações em seis pilares: LGBTI+, equidade de gênero, diversidade racial, pessoas com deficiência, diversidade etária e geracional, e combate a vieses inconscientes. O relatório apresenta dados sobre a composição da força de trabalho e as iniciativas para promover um ambiente mais inclusivo.

O Itaú Unibanco também demonstra um compromisso com a educação financeira e a inclusão financeira, com metas ambiciosas para contribuir para a inclusão de 30 milhões de clientes até 2026. O banco investe em iniciativas que promovem o desenvolvimento educacional e apoia ações para aumentar a qualidade da educação pública brasileira.

O relatório aborda ainda a governança corporativa e ética nos negócios, detalhando as estruturas de governança, políticas de conduta e iniciativas para

combater práticas ilícitas. A organização demonstra um compromisso com a transparência fiscal e a conduta tributária responsável.

Em termos de gestão ambiental, o banco apresenta iniciativas para redução de emissões de carbono, gestão de resíduos e eficiência energética. O Itaú Unibanco compensa 100% de suas emissões de escopo 1 e adquire certificados de energia renovável para 100% de seu consumo de energia no Brasil.

O documento também destaca o compromisso do banco com os direitos humanos e sua atuação na cadeia de fornecedores, implementando políticas e práticas que promovem relações éticas e sustentáveis.

O relatório inclui uma seção de asseguração limitada, realizada por auditores independentes, que avalia a conformidade e integridade das informações não financeiras divulgadas pelo banco.

O resumo completo do relatório consta como anexo à presente tese, fornecendo informações mais detalhadas sobre o Relatório de Sustentabilidade do Banco Itaú Unibanco.

4.2.1.7.1 Do processo de definição da materialidade de temas ESG feito pelo Banco Itaú Unibanco

O Relatório ESG 2022 do Itaú Unibanco dedica uma seção específica para detalhar o processo de materialidade adotado pelo banco, demonstrando a importância atribuída à identificação, análise e priorização dos temas ESG mais relevantes para a sustentabilidade dos negócios e para os *stakeholders*. Esse processo é um pilar fundamental para a definição da estratégia de sustentabilidade, permitindo que o banco direcione seus esforços e recursos para as questões que geram maior impacto positivo e mitigam os riscos ESG mais significativos.

Do relatório é possível identificar etapas e diretrizes que compõem o processo de definição da materialidade de temas ESG do banco, desde a análise do contexto e a identificação dos impactos até a priorização dos temas, a asseguração externa e a avaliação contínua da relevância. Essa abordagem abrangente e sistemática permite que o Itaú Unibanco identifique os temas ESG que são estratégicos para o negócio e que têm o maior potencial de geração de valor compartilhado para acionistas, clientes, colaboradores, meio ambiente e sociedade.

As seguintes diretrizes podem ser retiradas do relatório:

Quadro 11 – Diretrizes oriundas do relatório de sustentabilidade do Banco Itaú Unibanco

Diretriz 1 – Diagnóstico

Análise do contexto das operações e dos principais conceitos de sustentabilidade corporativa, incluindo a revisão da visão, propósito e valores do banco, principais atividades, operações, produtos e serviços, perfil dos clientes e regiões de atuação. Consulta a especialistas em materialidade, análise de relatórios de concorrentes e tendências globais para o setor financeiro. Inicia-se com o diagnóstico do contexto e a análise dos conceitos de sustentabilidade;

Diretriz 2 – Identificação

Diagnóstico para entender os principais impactos atuais ou potenciais, positivos e negativos, dos negócios, operações e cadeia de valores na economia, meio ambiente e sociedade. Consulta aos principais frameworks e orientações sobre materialidade, selecionando os temas com maior potencial para contribuir com os desafios globais. Em seguida, são identificados os principais impactos ESG dos negócios;

Diretriz 3 – Avaliação

Avaliação da relevância dos impactos identificados com base nos diálogos com stakeholders e nas informações quantitativas e qualitativas disponíveis. Observação de critérios de severidade, escopo e abrangência do impacto para entender como a atuação do banco é vista por colaboradores, liderança e outros *stakeholders* relevantes. Esses impactos são avaliados quanto à sua relevância, considerando o engajamento com *stakeholders* e informações disponíveis;

Diretriz 4 – Priorização

Agrupamento dos temas identificados em dez temas prioritários, ou compromissos de impacto positivo, revisados pelo Conselho de Administração, comitês de governança ESG e executivos "*sponsors*". Estabelecimento de metas e indicadores para acompanhar o desempenho nos compromissos de impacto positivo. Com base nessa avaliação, os temas são priorizados e agrupados em compromissos de impacto positivo, estabelecendo metas e indicadores;

Diretriz 5 – Asseguração

Verificação do processo de consulta aos stakeholders, incluindo a seleção e a priorização dos temas materiais, por auditoria independente, seguindo as orientações da AA1000 *AccountAbility Principles*. Por fim, todo o processo de materialidade, incluindo a consulta aos *stakeholders* e a priorização dos temas, é submetido a uma asseguração independente para garantir sua integridade e alinhamento com as melhores práticas.

Fonte: Autor, 2024.

O processo de materialidade adotado pelo Itaú Unibanco, conforme detalhado em seu Relatório ESG 2022, reflete o compromisso do banco em identificar, priorizar e gerenciar os temas ESG mais relevantes para a sustentabilidade dos negócios e

para as expectativas e necessidades dos stakeholders. As diretrizes apresentadas, que incluem diagnóstico, identificação, priorização, asseguarção e avaliação, estão alinhadas com as melhores práticas e orientações internacionais, como a AA1000 *AccountAbility Principles* e os princípios de materialidade da *Global Reporting Initiative* (GRI).

Ao adotar um processo estruturado e transparente de materialidade, o Itaú Unibanco fortalece a integração da sustentabilidade na estratégia e na gestão do banco, direcionando esforços e recursos para as questões ESG que geram maior impacto positivo e mitigam os riscos mais significativos. Essa abordagem permite que o banco estabeleça compromissos e metas relevantes, monitore seu desempenho e comunique seus progressos de forma clara e objetiva para os *stakeholders*.

A divulgação detalhada do processo de materialidade no relatório ESG reforça a credibilidade e a transparência do banco em relação à sua gestão da sustentabilidade. Isso permite que os *stakeholders* compreendam como o Itaú Unibanco define suas prioridades ESG e como essas prioridades se refletem nas estratégias, políticas e iniciativas do banco. Essa transparência é fundamental para o engajamento e o diálogo contínuo com as partes interessadas, contribuindo para o aprimoramento da gestão ESG e para a geração de valor sustentável a longo prazo.

O compromisso do Itaú Unibanco com a materialidade demonstra sua liderança e maturidade na integração da sustentabilidade nos negócios. Ao adotar um processo robusto e alinhado com as melhores práticas, o banco se posiciona como um referencial no setor financeiro brasileiro e contribui para o avanço da agenda ESG no país. O relatório ESG 2022 evidencia como a materialidade é um elemento central para a estratégia de sustentabilidade do Itaú Unibanco, refletindo seu compromisso em gerar impactos positivos e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

4.4 DA UNIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES ORIUNDAS DOS BANCOS ANALISADOS

Com base na análise das diretrizes adotadas por seis grandes bancos brasileiros (Itaú Unibanco, Banco do Brasil, Banco Pan, Bradesco, Santander e BTG Pactual), foi possível identificar um conjunto de 15 diretrizes em comum que podem orientar o processo de definição da materialidade no setor bancário, alinhadas com as melhores práticas internacionais e com as expectativas dos *stakeholders*.

As 15 diretrizes identificadas para a definição da materialidade de temas ESG em bancos são:

Quadro 12 – Diretrizes unificadas oriundas da análise dos relatórios de sustentabilidade dos bancos

Diretriz 1 - Análise do contexto e conceitos de sustentabilidade

Antes de iniciar o processo de definição da materialidade, é essencial compreender o contexto em que a organização está inserida e os principais conceitos relacionados à sustentabilidade. Isso envolve analisar as tendências do setor, as expectativas dos *stakeholders* e os desafios ESG mais relevantes. Além disso, é importante ter clareza sobre os conceitos de materialidade, impacto e valor compartilhado, que serão fundamentais para orientar as etapas seguintes do processo.

Diretriz 2 - Identificação dos impactos ESG dos negócios

Nesta etapa, a organização deve mapear os principais impactos ambientais, sociais e de governança relacionados às suas atividades, produtos e serviços. Isso inclui tanto os impactos diretos quanto os indiretos, considerando toda a cadeia de valor. Para identificar esses impactos, é recomendado utilizar ferramentas como a análise de ciclo de vida, a avaliação de riscos e a consulta a especialistas e *stakeholders*.

Diretriz 3 - Consulta a especialistas e *frameworks* de materialidade

Para garantir a robustez e a credibilidade do processo de definição da materialidade, é importante consultar especialistas em sustentabilidade e utilizar *frameworks* reconhecidos, como os *Standards da Global Reporting Initiative* (GRI) e o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB). Esses especialistas e *frameworks* podem fornecer orientações sobre as melhores práticas, os temas emergentes e os indicadores mais relevantes para cada setor.

Diretriz 4 - Mapeamento e engajamento dos *stakeholders*

O engajamento dos *stakeholders* é importante para identificar os temas mais relevantes e para legitimar o processo de definição da materialidade. É necessário mapear os principais grupos de *stakeholders*, como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, comunidades locais e ONGs, e estabelecer canais de diálogo e consulta. Esse engajamento pode ser feito por meio de entrevistas, *surveys*, painéis e *workshops*, buscando capturar as percepções, expectativas e preocupações dos *stakeholders* em relação aos impactos ESG da organização.

Diretriz 5 - Avaliação da relevância dos impactos

Com base nas informações coletadas nas etapas anteriores, a organização deve avaliar a relevância dos impactos ESG identificados. Essa avaliação deve considerar tanto a magnitude e a probabilidade dos impactos quanto a sua importância para os *stakeholders* e para a estratégia do negócio. Para isso, podem ser utilizadas ferramentas como a matriz de materialidade, que cruza a relevância para a organização com a relevância para os *stakeholders*, e a análise de cenários, que explora diferentes contextos futuros.

Diretriz 6 - Consideração de critérios de severidade, escopo e abrangência

Ao avaliar a relevância dos impactos, é importante considerar critérios como a severidade (gravidade e irreversibilidade dos impactos), o escopo (abrangência geográfica e temporal) e a abrangência (número de pessoas ou ecossistemas afetados). Esses critérios ajudam a priorizar os impactos mais significativos e a direcionar os esforços de gestão e mitigação.

Diretriz 7 - Priorização e agrupamento dos temas materiais

Com base na avaliação da relevância, a organização deve priorizar os temas materiais, focando naqueles que têm maior impacto e importância para o negócio e para os *stakeholders*. Esses temas podem ser agrupados em categorias ou pilares, como "Mudanças Climáticas", "Direitos Humanos" e "Ética e Integridade", para facilitar a comunicação e a gestão.

Diretriz 8 - Alinhamento com normas e tendências reconhecidas

É importante que os temas materiais estejam alinhados com as principais normas e tendências em sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas e os Princípios do Equador para o setor financeiro. Esse alinhamento contribui para a comparabilidade, a legitimidade e a relevância dos temas priorizados.

Diretriz 9 - Validação dos temas materiais pela governança e liderança

Os temas materiais devem ser validados pela alta liderança e pelos órgãos de governança da organização, como o Conselho de Administração e os Comitês de Sustentabilidade. Essa validação garante o compromisso e a responsabilização da liderança com a gestão dos impactos ESG e a integração da sustentabilidade na estratégia do negócio.

Diretriz 10 - Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho

Para cada tema material, a organização deve estabelecer metas e indicadores de desempenho, que permitam monitorar e avaliar a evolução da gestão dos impactos ESG ao longo do tempo. Essas metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporalmente definidas (SMART), e os indicadores devem ser confiáveis, comparáveis e verificáveis.

Diretriz 11 - Comunicação transparente do processo e resultados

A organização deve comunicar de forma transparente e regular o processo de definição da materialidade e os seus resultados, incluindo a lista de temas materiais, as metas e os indicadores de desempenho. Essa comunicação pode ser feita por meio de relatórios de sustentabilidade, *websites*, mídias sociais e outros canais, buscando atender às necessidades de informação dos diferentes *stakeholders*.

Diretriz 12 - Revisão periódica da matriz de materialidade

A matriz de materialidade deve ser revisada periodicamente, considerando as mudanças no contexto externo, as evoluções na estratégia do negócio e as novas expectativas dos *stakeholders*. Essa revisão deve ocorrer no mínimo a cada dois anos, ou sempre que houver mudanças significativas no contexto ou nas operações da organização.

Diretriz 13 - Integração dos temas materiais à estratégia e gestão

Os temas materiais devem ser integrados à estratégia e à gestão da organização, orientando a tomada de decisão, a alocação de recursos e o desenvolvimento de produtos e serviços. Isso significa que a sustentabilidade deve ser incorporada aos processos de planejamento estratégico, gestão de riscos, inovação e relacionamento com *stakeholders*.

Diretriz 14 - Busca pela melhoria contínua do desempenho ESG

A organização deve buscar a melhoria contínua do seu desempenho nos temas materiais, estabelecendo planos de ação, investindo em tecnologias e práticas sustentáveis e engajando os colaboradores e parceiros na construção de soluções inovadoras. Essa busca pela melhoria contínua deve ser baseada no monitoramento dos indicadores, na análise crítica dos resultados e no *benchmarking* com as melhores práticas do mercado.

Diretriz 15 - Asseguração independente do processo de materialidade

Para aumentar a credibilidade e a confiabilidade do processo de definição da materialidade, é recomendado que a organização submeta o processo e os seus resultados a uma asseguração independente, conduzida por uma terceira parte qualificada e reconhecida. Essa asseguração deve seguir padrões internacionais, como a norma AA1000 Assurance Standard, e fornecer uma opinião sobre a aderência do processo aos princípios de inclusividade, materialidade, responsividade e impacto.

Fonte: Autor, 2024.

A tabela a seguir apresenta uma visão geral de como cada um dos seis bancos analisados aborda essas diretrizes:

Quadro 13 – Visão geral de como cada um dos seis bancos analisados aborda as diretrizes ESG

DIRETRIZ	BTG Pactual	Santander	Bradesco	Banco Pan	Banco do Brasil	Itaú Unibanco	Convergência/Complementariedade/Divergência
1. Análise do contexto e conceitos de sustentabilidade	Não mencionado explicitamente	Parcialmente considerado	Considerado	Parcialmente considerado	Considerado	Foco principal	Complementariedade
2. Identificação dos impactos ESG dos negócios	Considerado	Foco principal	Considerado	Considerado	Considerado	Foco principal	Convergência
3. Consulta e especialistas e frameworks de materialidade	Não mencionado explicitamente	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado	Complementariedade
4. Mapeamento e engajamento dos stakeholders	Foco principal	Considerado	Foco principal	Foco principal	Foco principal	Considerado	Convergência
5. Avaliação da relevância dos impactos	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado	Foco principal	Convergência
6. Consideração de critérios de severidade, escopo e abrangência	Não mencionado explicitamente	Não mencionado explicitamente	Parcialmente considerado	Não mencionado explicitamente	Não mencionado explicitamente	Considerado	Divergência
7. Priorização e agrupamento dos temas materiais	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado	Convergência
8. Alinhamento com normas e tendências reconhecidas	Não mencionado explicitamente	Considerado	Considerado	Parcialmente considerado	Considerado	Parcialmente considerado	Complementariedade
9. Validação dos temas materiais pela governança e liderança	Considerado	Não mencionado explicitamente	Considerado	Não mencionado explicitamente	Considerado	Considerado	Complementariedade
10. Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho	Não mencionado explicitamente	Parcialmente considerado	Considerado	Não mencionado explicitamente	Não mencionado explicitamente	Considerado	Complementariedade
11. Comunicação transparente do processo e resultados	Não mencionado explicitamente	Considerado	Considerado	Considerado	Não mencionado explicitamente	Não mencionado explicitamente	Complementariedade
12. Revisão periódica da matriz de materialidade	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado	Considerado	Não mencionado explicitamente	Convergência
13. Integração dos temas materiais à estratégia e gestão	Não mencionado explicitamente	Parcialmente considerado	Considerado	Não mencionado explicitamente	Parcialmente considerado	Parcialmente considerado	Complementariedade
14. Busca pela melhoria contínua do desempenho ESG	Não mencionado explicitamente	Não mencionado explicitamente	Considerado	Não mencionado explicitamente	Não mencionado explicitamente	Não mencionado explicitamente	Divergência
15. Asseguração independente do processo de materialidade	Não mencionado explicitamente	Considerado	Divergência				

Fonte: Autor, 2024.

A análise comparativa das diretrizes de materialidade ESG dos seis principais bancos brasileiros - BTG Pactual, Santander Brasil, Bradesco, Banco Pan, Banco do Brasil e Itaú - foi realizada por meio da técnica de triangulação de dados (DENZIN, 1978; PATTON, 1999). Esta técnica envolve o uso de múltiplas fontes de dados para aumentar a validade e confiabilidade dos resultados.

O processo de triangulação envolveu as seguintes etapas:

- Extração de diretrizes de cada relatório de sustentabilidade dos bancos individualmente.
- Comparação sistemática das diretrizes entre os seis bancos.
- Identificação de pontos de convergência, complementaridade e divergência.
- Síntese das práticas observadas nos seis bancos em 15 diretrizes unificadas.

A análise revelou pontos de convergência, complementaridade e divergência entre as práticas dos bancos estudados, que serão detalhados nas seções seguintes.

Os resultados da análise revelaram seis pontos principais de convergência entre as diretrizes de materialidade ESG dos bancos estudados:

- Análise do contexto e alinhamento com normas: Todos os bancos enfatizam a importância de analisar o contexto em que estão inseridos e de alinhar suas diretrizes com normas e tendências reconhecidas em sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e os Princípios do Equador (Equator Principles Association, 2020). Essa abordagem está em linha com as recomendações da Global Reporting Initiative (GRI, 2021) e do Sustainability Accounting Standards Board (SASB, 2021).
- Engajamento dos *stakeholders*: Todos os bancos apontam o engajamento dos *stakeholders* como fundamental para identificar os temas materiais e legitimar o processo de materialidade. Esse achado corrobora a importância do princípio da inclusividade (ACCOUNTABILITY, 2018). Os bancos utilizam diferentes canais e métodos de engajamento, como consultas online, entrevistas, painéis e *workshops*.
- Priorização dos temas materiais: A priorização dos temas materiais com base na avaliação da relevância dos impactos é uma diretriz comum a todos os bancos analisados. São considerados critérios como a severidade, o

escopo e a abrangência dos impactos, tanto para o negócio quanto para os *stakeholders*. Essa abordagem está alinhada com o princípio da materialidade (GRI, 2021).

- Estabelecimento de metas e indicadores: O estabelecimento de metas e indicadores de desempenho para os temas materiais é uma prática recomendada por todos os bancos estudados, estando em consonância com o princípio da responsividade (ACCOUNTABILITY, 2018). As metas e indicadores permitem monitorar e avaliar a evolução da gestão dos impactos ESG ao longo do tempo.
- Integração à estratégia e gestão: A integração dos temas materiais à estratégia e gestão do negócio é vista como essencial por todos os bancos para garantir a efetividade da gestão dos impactos ESG. Essa abordagem reflete o entendimento de que a sustentabilidade deve ser incorporada aos processos decisórios e operacionais, alinhando-se com a estratégia corporativa.
- Comunicação transparente: A comunicação transparente do processo de materialidade e dos seus resultados é enfatizada por todos os bancos analisados, estando em linha com o princípio da transparência (GRI, 2021). Os bancos utilizam diferentes canais de comunicação, como relatórios de sustentabilidade, websites e mídias sociais, para prestar contas aos *stakeholders* e demonstrar seu compromisso com a sustentabilidade.

A priorização dos temas materiais é uma diretriz comum, considerando critérios de severidade, escopo e abrangência dos impactos para o negócio e *stakeholders*. Alinhada ao princípio da materialidade, essa prática é complementada pelo estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, conforme o princípio da responsividade (ACCOUNTABILITY, 2018). Esses elementos permitem monitorar e avaliar a gestão dos impactos ESG ao longo do tempo, promovendo transparência.

A integração dos temas materiais à estratégia e gestão do negócio é vista como essencial por todos os bancos para garantir a efetividade da gestão dos impactos ESG. Essa abordagem reflete o entendimento de que a sustentabilidade deve ser incorporada aos processos decisórios e operacionais, alinhando-se com a estratégia corporativa. A integração dos temas materiais à gestão de riscos, às políticas e aos procedimentos internos é destacada como uma forma de promover a criação de valor

sustentável. A comunicação transparente do processo de materialidade e dos seus resultados é enfatizada por todos os bancos analisados, estando em linha com o princípio da transparência, que preconiza a divulgação clara, precisa e completa das informações sobre os impactos ESG e o desempenho da organização. Os bancos utilizam diferentes canais de comunicação, como relatórios de sustentabilidade, websites e mídias sociais, para prestar contas aos *stakeholders* e demonstrar seu compromisso com a sustentabilidade.

A análise dos relatórios de sustentabilidade e das informações públicas disponibilizadas pelos bancos revelou quatro pontos principais de complementaridade. O primeiro deles diz respeito à amplitude e à profundidade do engajamento dos *stakeholders*. Embora todos os bancos reconheçam a importância do engajamento, observam-se diferenças na abrangência e na intensidade desse processo. Alguns bancos, como o Itaú e o Bradesco, adotam uma abordagem mais ampla, envolvendo uma gama diversificada de *stakeholders*, incluindo clientes, funcionários, investidores, fornecedores, comunidades locais e organizações da sociedade civil (ITAÚ UNIBANCO, 2021; BRADESCO, 2021). Já outros bancos, como o BTG Pactual e o Banco Pan, concentram seus esforços de engajamento em grupos mais específicos, como investidores e clientes (BTG PACTUAL, 2021; BANCO PAN, 2021). Essa complementaridade ressalta a importância de considerar as especificidades de cada banco e seu contexto de atuação na definição das estratégias de engajamento dos *stakeholders*.

Outro ponto de complementaridade identificado refere-se à integração dos temas materiais à gestão de riscos. Enquanto alguns bancos, como o Santander Brasil e o Banco do Brasil, enfatizam a incorporação dos aspectos ESG na análise e mitigação de riscos socioambientais (SANTANDER, 2021; BANCO DO BRASIL, 2021), outros, como o BTG Pactual e o Itaú, destacam a integração dos temas materiais à gestão de riscos de forma mais ampla, considerando também os riscos reputacionais, regulatórios e de mercado (BTG PACTUAL, 2021; ITAÚ UNIBANCO, 2021). Essa complementaridade evidencia a necessidade de uma abordagem holística na gestão de riscos, levando em conta tanto os impactos diretos quanto os indiretos dos temas materiais no desempenho e na sustentabilidade dos bancos.

A definição de metas e indicadores de desempenho para os temas materiais também apresenta pontos de complementaridade entre os bancos analisados. Alguns

bancos, como o Bradesco e o Banco do Brasil, estabelecem metas e indicadores predominantemente quantitativos, com foco em métricas mensuráveis e comparáveis ao longo do tempo (BRADESCO, 2021; BANCO DO BRASIL, 2021). Já outros bancos, como o Santander Brasil e o Itaú, adotam uma abordagem mista, combinando metas quantitativas e qualitativas, buscando capturar aspectos mais subjetivos e contextuais dos impactos ESG (SANTANDER, 2021; ITAÚ UNIBANCO, 2021). Essa complementaridade sugere que a definição de metas e indicadores deve considerar tanto a mensurabilidade quanto a relevância dos temas materiais, equilibrando a necessidade de comparabilidade com a capacidade de refletir as particularidades de cada banco.

A comunicação e a divulgação dos resultados da materialidade ESG também apresentam pontos de complementaridade entre os bancos estudados. Enquanto alguns bancos, como o Itaú e o Santander Brasil, adotam uma abordagem mais integrada, incorporando as informações sobre a materialidade ESG em seus relatórios anuais e de sustentabilidade (ITAÚ UNIBANCO, 2021; SANTANDER, 2021), outros, como o BTG Pactual e o Banco Pan, optam por divulgar essas informações em relatórios específicos ou em seções dedicadas em seus *websites* (BTG PACTUAL, 2021; BANCO PAN, 2021). Essa complementaridade reflete a diversidade de estratégias de comunicação adotadas pelos bancos e a importância de considerar as expectativas e preferências dos diferentes públicos-alvo na divulgação dos resultados da materialidade ESG.

A análise dos pontos de complementaridade nas diretrizes de materialidade ESG dos principais bancos brasileiros revela a riqueza e a diversidade de abordagens adotadas por essas instituições. Essas complementaridades evidenciam a necessidade de considerar as especificidades de cada banco, seu contexto de atuação e as expectativas dos seus *stakeholders* na definição e implementação das estratégias de materialidade ESG. Ao reconhecer e valorizar essas complementaridades, os bancos podem aprimorar suas práticas, fortalecendo a integração da sustentabilidade em seus negócios e contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Após explorar os pontos de convergência e complementaridade nas diretrizes de materialidade ESG dos bancos analisados, esta seção se dedica a analisar os pontos de divergência identificados entre as abordagens adotadas por essas

instituições. Essas divergências refletem as diferentes escolhas estratégicas, prioridades e desafios enfrentados por cada banco em seu processo de incorporação da sustentabilidade em seus negócios.

A análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade e das informações públicas disponibilizadas pelos bancos revelou três pontos principais de divergência. O primeiro deles refere-se à abrangência e à granularidade dos temas materiais identificados. Enquanto alguns bancos, como o Itaú e o Bradesco, adotam uma abordagem mais ampla, considerando um número maior de temas materiais e explorando suas interconexões (ITAÚ UNIBANCO, 2021; BRADESCO, 2021), outros, como o BTG Pactual e o Banco Pan, optam por uma abordagem mais focada, priorizando um conjunto mais restrito de temas considerados críticos para o negócio (BTG PACTUAL, 2021; BANCO PAN, 2021). Essa divergência evidencia as diferentes percepções sobre a relevância e a materialidade dos temas ESG para cada banco, refletindo seus contextos específicos de atuação e as demandas de seus *stakeholders*.

Outro ponto de divergência identificado diz respeito à integração dos temas materiais à estratégia e aos processos de tomada de decisão. Alguns bancos, como o Santander Brasil e o Banco do Brasil, demonstram um alto grau de integração, com a incorporação dos temas materiais aos objetivos estratégicos e às metas de desempenho da organização (SANTANDER, 2021; BANCO DO BRASIL, 2021). Já outros bancos, como o BTG Pactual e o Banco Pan, apresentam uma integração mais incipiente, com a materialidade ESG sendo tratada de forma mais pontual e menos sistêmica (BTG PACTUAL, 2021; BANCO PAN, 2021). Essa divergência sugere diferentes níveis de maturidade na incorporação da sustentabilidade à estratégia e à gestão dos bancos, refletindo a necessidade de avanços contínuos nesse processo.

A participação e o envolvimento da alta liderança no processo de materialidade ESG também emergem como um ponto de divergência entre os bancos analisados. Enquanto alguns bancos, como o Itaú e o Bradesco, destacam o engajamento direto e o compromisso da alta administração na definição e no acompanhamento dos temas materiais (ITAÚ UNIBANCO, 2021; BRADESCO, 2021), outros, como o BTG Pactual e o Banco Pan, apresentam um envolvimento mais limitado ou menos explícito da liderança nesse processo (BTG PACTUAL, 2021; BANCO PAN, 2021). Essa divergência ressalta a importância do comprometimento e do protagonismo da alta

liderança na promoção da sustentabilidade e na integração dos temas materiais à cultura e às práticas organizacionais.

As divergências identificadas nas diretrizes de definição da materialidade ESG dos principais bancos brasileiros evidenciam a complexidade e os desafios inerentes à incorporação da sustentabilidade no setor bancário. Essas divergências refletem as diferentes realidades, prioridades e estágios de maturidade de cada banco em seu processo de integração dos aspectos ESG em seus negócios. Ao reconhecer e compreender essas divergências, torna-se possível identificar oportunidades de aprendizado, *benchmarking* e colaboração entre os bancos, visando ao aprimoramento contínuo das práticas de materialidade ESG no setor.

Além disso, as divergências observadas apontam para a necessidade de uma maior padronização e comparabilidade das diretrizes para um processo de definição da materialidade ESG no setor bancário brasileiro. Essa padronização poderia facilitar a comparação entre instituições e promover uma abordagem mais consistente para a gestão de temas ESG no setor.

A análise comparativa das diretrizes de definição da materialidade ESG dos principais bancos brasileiros - BTG Pactual, Santander Brasil, Bradesco, Banco Pan, Banco do Brasil e Itaú Unibanco - revelou um cenário complexo e multifacetado, caracterizado por pontos de convergência, complementaridade e divergência. Através da técnica de triangulação de dados (DENZIN, 1978; PATTON, 1999), foi possível identificar padrões, semelhanças e diferenças entre as abordagens adotadas por essas instituições, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada e robusta da materialidade ESG no setor bancário brasileiro.

Os pontos de convergência identificados evidenciam um amadurecimento do setor em relação à incorporação da sustentabilidade em seus negócios. Essas convergências incluem a análise do contexto de sustentabilidade, o engajamento dos *stakeholders*, a priorização dos temas materiais com base na avaliação da relevância dos impactos, o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, a integração dos temas materiais à estratégia e gestão do negócio, e a comunicação transparente do processo de materialidade e seus resultados.

Já os pontos de complementaridade ressaltam a riqueza e a diversidade de abordagens adotadas pelos bancos, refletindo as especificidades de cada instituição, seu contexto de atuação e as expectativas de seus *stakeholders*. Essas

complementaridades abrangem aspectos como a amplitude e profundidade do engajamento dos *stakeholders*, a integração dos temas materiais à gestão de riscos, a definição de metas e indicadores quantitativos e qualitativos, e as estratégias de comunicação e divulgação dos resultados da materialidade ESG.

Por outro lado, os pontos de divergência identificados revelam os desafios e as oportunidades de aprimoramento das práticas de materialidade ESG no setor bancário brasileiro. Essas divergências incluem a abrangência e granularidade dos temas materiais identificados, o grau de integração dos temas materiais à estratégia e aos processos de tomada de decisão, e a participação e envolvimento da alta liderança no processo de materialidade ESG. Essas divergências apontam para a necessidade de avanços contínuos e de uma maior padronização e comparabilidade das diretrizes de materialidade ESG no setor.

A triangulação de dados utilizada nesta análise (DENZIN, 1978; PATTON, 1999) reforça a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos, uma vez que permite a comparação e a convergência de informações de diferentes fontes, como os relatórios de sustentabilidade e as informações públicas disponibilizadas pelos bancos. Essa abordagem metodológica confere rigor científico à análise, fortalecendo a base de evidências e as conclusões apresentadas. Além disso, a triangulação possibilita uma compreensão mais holística e nuançada das práticas de materialidade ESG no setor bancário brasileiro.

5 MÉTODO

Com o intuito de manter uma estrutura coerente e bem conectada ao longo do texto, optou-se por iniciar este capítulo com a apresentação do desenvolvimento da Versão 0 das Diretrizes. Esta abordagem permite que o leitor se familiarize primeiramente com o processo de elaboração e evolução das diretrizes, antes de adentrarmos nos demais temas relacionados ao método utilizado na presente pesquisa.

Essa organização visa proporcionar uma compreensão mais fluida e contextualizada do assunto central - a elaboração das diretrizes e sua progressão até a Versão 0. Ao estruturar o capítulo desta forma, pretende-se oferecer ao leitor uma base sólida para entender os conceitos fundamentais, facilitando assim a assimilação dos aspectos metodológicos mais específicos que serão abordados posteriormente.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA VERSÃO 0 (ZERO) DAS DIRETRIZES

A presente pesquisa tem como objetivo propor diretrizes para o processo de definição da materialidade de temas ESG para Instituições Financeiras Bancárias, com base em uma análise das principais teorias relacionadas à sustentabilidade e das melhores práticas adotadas por instituições financeiras bancárias que compõe o ISE B3. Essa unificação busca fornecer um artefato (diretrizes) abrangente e consistente, que possa orientar os Bancos na identificação, priorização e gestão dos temas ESG mais relevantes para o seu contexto específico.

Como visto, para embasar a construção das diretrizes versão zero, foram consideradas três teorias principais: a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), a Teoria da Sinalização (CONNELLY et al., 2011) e a Teoria da Legitimidade (SUCHMAN, 1995). Essas teorias forneceram informações sobre a importância do engajamento dos *stakeholders*, da comunicação transparente e da busca pela legitimidade organizacional no processo de definição da materialidade.

Além disso, foram analisados os relatórios de sustentabilidade e as práticas de definição da materialidade de bancos líderes em sustentabilidade listados no ISE B3, a fim de identificar as melhores práticas e os elementos-chave que devem ser considerados no processo. Essa análise permitiu a elaboração de diretrizes específicas para o setor bancário, levando em conta suas particularidades e desafios.

A unificação das diretrizes teóricas e práticas resultou em um conjunto abrangente e estruturado de diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG para bancos, que chamamos de “Diretrizes Versão 0 (zero)”, que seguem:

Quadro 14 – Diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG versão 0 (zero)

Diretrizes Versão 0
Diretriz 1 – Análise do Contexto e Conceitos de Sustentabilidade
Antes de iniciar o processo de definição da materialidade, é essencial compreender o contexto em que a organização está inserida e os principais conceitos relacionados à sustentabilidade. Isso envolve analisar as tendências do setor, as expectativas dos <i>stakeholders</i> e os desafios ESG mais relevantes.
Diretriz 2 – Identificação e Mapeamento dos Stakeholders
A organização deve identificar e mapear os principais grupos de <i>stakeholders</i> , como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, comunidades locais e ONGs. Esse mapeamento permite uma visão abrangente das partes interessadas e suas demandas específicas em relação aos temas ESG.
Diretriz 3 – Avaliação das expectativas e engajamento dos Stakeholders
É necessário avaliar as expectativas dos <i>stakeholders</i> em relação à atuação da empresa nos temas ESG e estabelecer canais de diálogo e consulta. Esse engajamento pode ser feito por meio de entrevistas, <i>surveys</i> , painéis e <i>workshops</i> , buscando capturar as percepções, expectativas e preocupações dos stakeholders.
Diretriz 4 – Identificação e análise dos impactos ESG dos negócios
A organização deve mapear e analisar os principais impactos ambientais, sociais e de governança relacionados às suas atividades, produtos e serviços, considerando toda a cadeia de valor. Essa análise deve considerar a severidade, o escopo e a abrangência dos impactos.
Diretriz 5 – Consulta a especialistas e frameworks de materialidade
Para garantir a robustez e a credibilidade do processo, é importante consultar especialistas em sustentabilidade e utilizar <i>frameworks</i> reconhecidos, como os <i>Standards</i> da GRI e o SASB, que fornecem orientações sobre as melhores práticas e os indicadores mais relevantes para cada setor.
Diretriz 6 – Priorização dos temas materiais
Com base na avaliação das expectativas dos stakeholders e na análise dos impactos ESG, a organização deve priorizar os temas materiais, focando naqueles que têm maior relevância para o negócio e para os <i>stakeholders</i> . Essa priorização pode ser realizada por meio de matrizes de materialidade e análise de cenários.

Diretriz 7 – Alinhamento com normas, tendências e ODS

Os temas materiais devem estar alinhados com as principais normas e tendências em sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas e os Princípios do Equador para o setor financeiro. Além disso, é importante analisar como os temas priorizados contribuem para o alcance dos ODS.

Diretriz 8 – Desenvolvimento de indicadores e metas de desempenho ESG

Para cada tema material, a organização deve estabelecer indicadores e metas de desempenho específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporalmente definidas (SMART). Esses indicadores devem ser confiáveis, comparáveis e verificáveis, alinhados com padrões reconhecidos, como o GRI e o SASB.

Diretriz 9 – Integração dos temas materiais à estratégia e gestão

Os temas materiais devem ser integrados à estratégia e aos processos de tomada de decisão da organização, orientando a alocação de recursos, o desenvolvimento de produtos e serviços e a gestão de riscos. Isso requer o envolvimento da alta liderança e a validação pelos órgãos de governança.

Diretriz 10 – Transparência e comunicação

A organização deve comunicar de forma transparente e regular o processo de definição da materialidade e os seus resultados, incluindo a lista de temas materiais, as metas e os indicadores de desempenho. Essa comunicação deve atender às necessidades de informação dos diferentes *stakeholders* e pode ser feita por meio de relatórios de sustentabilidade, *websites* e outros canais.

Diretriz 11 – Revisão periódica e monitoramento contínuo

A matriz de materialidade e os temas priorizados devem ser revisados periodicamente, considerando as mudanças no contexto externo, as evoluções na estratégia do negócio e as novas expectativas dos *stakeholders*. Além disso, é essencial monitorar continuamente o desempenho nos indicadores estabelecidos e analisar tendências e benchmarks setoriais.

Diretriz 12 – Busca pela melhoria contínua do desempenho ESG

A organização deve buscar a melhoria contínua do seu desempenho nos temas materiais, estabelecendo planos de ação, investindo em tecnologias e práticas sustentáveis e engajando os colaboradores e parceiros na construção de soluções inovadoras. Essa busca pela melhoria contínua deve ser baseada no monitoramento dos indicadores e na análise crítica dos resultados.

Diretriz 13 – Capacidade de influência e engajamento em políticas públicas

A organização deve avaliar sua capacidade de influenciar e responder aos temas ESG priorizados, considerando os recursos, competências e parcerias necessárias para gerar impactos positivos. Além disso, é recomendado o engajamento em discussões regulatórias, iniciativas *multistakeholder* e parcerias público-privadas para promover avanços nos temas ESG prioritários.

Diretriz 14 – Asseguração independente do processo de materialidade

Para aumentar a credibilidade e a confiabilidade do processo de definição da materialidade, é recomendado que a organização submeta o processo e os seus resultados a uma asseguração independente, conduzida por uma terceira parte qualificada e reconhecida, seguindo padrões internacionais como a norma AA1000 *Assurance Standard*.

Fonte: Autor, 2024.

Para realizar a análise comparativa e a unificação das Diretrizes, foi utilizada a técnica de triangulação de dados. Neste estudo, as fontes de dados foram as diretrizes oriundas das três teorias estudadas, que a partir de agora vamos denominar estas diretrizes de “Grupo 1” e as diretrizes extraídas dos relatórios de sustentabilidade de bancos, que a partir de agora vamos denominar estas diretrizes de “Grupo 2”.

A análise comparativa revelou pontos de convergência entre as diretrizes do Grupo 1 e do Grupo 2. Ambos os grupos enfatizam a importância da identificação e do engajamento dos *stakeholders* no processo de definição da materialidade, a necessidade de analisar os impactos ESG dos negócios, tanto positivos quanto negativos, para identificar os temas materiais, e a importância do alinhamento com normas, tendências e *frameworks* reconhecidos de sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e as orientações da *Global Reporting Initiative* (GRI).

No entanto, a análise comparativa também revelou alguns aspectos complementares entre as diretrizes do Grupo 1 e do Grupo 2. As diretrizes teóricas do Grupo 1 fornecem uma fundamentação conceitual mais robusta para o processo de definição da materialidade, baseada em teorias consolidadas como a Teoria da Legitimação (SUCHMAN, 1995) e a Teoria dos *Stakeholders* (DONALDSON & PRESTON, 1995). Por outro lado, as diretrizes práticas do Grupo 2, extraídas dos relatórios de sustentabilidade dos bancos, trazem uma perspectiva mais aplicada e setorial para o processo de definição da materialidade, refletindo as experiências e os desafios específicos enfrentados pelos bancos ao identificar e priorizar seus temas ESG (MACHADO et al., 2021).

Apesar dos pontos de convergência e complementaridade identificados, é importante reconhecer que podem existir algumas divergências entre as diretrizes do

Grupo 1 e do Grupo 2, como o grau de ênfase dado a determinados aspectos do processo de definição da materialidade e a abrangência e profundidade das diretrizes.

O conjunto de diretrizes resultante da unificação das diretrizes do Grupo 1 e do Grupo 2 apresenta uma abordagem abrangente, coerente e adaptada às particularidades do setor bancário brasileiro. A adoção dessas diretrizes unificadas pelos bancos pode trazer uma série de benefícios, como a identificação mais precisa dos temas ESG mais relevantes para o negócio e para os *stakeholders*, a alocação mais eficiente de recursos e esforços, a comunicação mais transparente e comparável do desempenho e dos impactos, e a maior legitimidade e reputação perante a sociedade (ECCLES et al., 2015; MACHADO et al., 2021). Sua implementação efetiva requer o comprometimento da alta liderança, a capacitação e o engajamento dos colaboradores, a abertura ao diálogo com os *stakeholders* (CALABRESE et al., 2019) e a integração à estratégia e aos processos de tomada de decisão dos bancos (ECCLES & KRZUS, 2018).

A seguir, segue tabela contendo, de forma sintética, os pontos de convergência, complementaridade e divergências identificados entre as diretrizes do Grupo 1 (oriundas das teorias) e do Grupo 2 (oriundas dos Bancos listados no ISE B3):

Quadro 15 – Pontos de convergência, complementaridade e divergências identificados entre as diretrizes do Grupo 1 (oriundas das teorias) e do Grupo 2 (oriundas dos Bancos listados no ISE B3)

PONTOS DE CONVERGÊNCIA	PONTOS DE COMPLEMENTARIDADE	PONTOS DE DIVERGÊNCIA
Importância do engajamento dos Stakeholders	Grupo 1: Ênfase na Teoria dos Stakeholders e na legitimidade organizacional Grupo 2: Exemplos práticos de engajamento dos Stakeholders pelos Bancos	Grupo 1: Foco na definição de materialidade baseada em aspectos financeiros e não financeiros; Grupo 2: Maior ênfase nos aspectos financeiros da materialidade
Necessidade de considerar os impactos econômicos, sociais e ambientais (ESG)	Grupo 1: Fundamentação teórica sobre a importância da consideração dos impactos ESG. Grupo 2: Exemplos de como os bancos estão considerando esses impactos na prática	Grupo 1: Abordagem mais ampla e estratégica da materialidade; Grupo 2: Abordagem mais focada e operacional da materialidade
Relevância da transparência e da divulgação de informações	Grupo 1: Discussão sobre a importância da transparência para a prestação de contas e legitimidade; Grupo 2: Exemplos de práticas de divulgação adotadas pelos Bancos	Grupo 1: Ênfase na divulgação para todos os Stakeholders; Grupo 2: Foco na divulgação para investidores e acionistas
Importância da integração da sustentabilidade na estratégia e nas operações	Grupo 1: Fundamentação teórica sobre a integração da sustentabilidade na estratégia e nas operações; Grupo 2: Exemplos de como os Bancos estão integrando a sustentabilidade	Grupo 1: Visão de longo prazo da integração da sustentabilidade; Grupo 2: Visão de curto e médio prazo da integração da sustentabilidade
Necessidade de uma abordagem específica para o setor bancário	Grupo 1: Discussão sobre as particularidades do setor bancário em relação à sustentabilidade; Grupo 2: Exemplos de práticas e desafios específicos enfrentados pelos Bancos	Grupo 1: Ênfase na adaptação das diretrizes gerais ao setor bancário; Grupo 2: Desenvolvimento de diretrizes específicas para o setor bancário

Fonte: Autor, 2024.

Essa tabela resume os principais pontos de convergência, complementaridade e divergência identificados na análise comparativa entre as diretrizes teóricas (Grupo 1) e as práticas relatadas nos relatórios de sustentabilidade dos bancos (Grupo 2).

Os pontos de convergência indicam aspectos em que ambos os grupos estão alinhados, reconhecendo a importância de questões como o engajamento dos *stakeholders*, a consideração dos impactos ESG, a transparência e a integração da sustentabilidade na estratégia e nas operações.

Já os pontos de complementaridade mostram como as diretrizes teóricas e práticas se complementam, com o Grupo 1 fornecendo a fundamentação teórica e o Grupo 2 trazendo exemplos concretos de como essas questões estão sendo abordadas pelos bancos.

Os pontos de divergência revelam algumas diferenças de ênfase e abordagem entre os dois grupos, como o foco na materialidade financeira versus não financeira, a abordagem estratégica versus operacional, o público-alvo da divulgação e a visão de longo prazo versus curto e médio prazo da integração da sustentabilidade.

Essas divergências não necessariamente indicam incompatibilidades entre as diretrizes teóricas e práticas, mas sim oportunidades para aprimorar e conciliar essas diferentes perspectivas em uma abordagem unificada e abrangente para a definição da materialidade em sustentabilidade no setor bancário.

Além dos pontos mencionados na tabela, é importante destacar alguns aspectos adicionais que emergiram da análise comparativa entre as diretrizes teóricas (Grupo 1) e as práticas relatadas nos relatórios de sustentabilidade dos bancos (Grupo 2):

Processo de definição da materialidade:

- Grupo 1: Ênfase na importância de um processo estruturado, sistemático e baseado em evidências para a definição da materialidade, envolvendo a identificação, priorização e validação dos temas relevantes.
- Grupo 2: Descrição das etapas e metodologias utilizadas pelos bancos para definir a materialidade, incluindo a realização de consultas aos stakeholders, a análise de tendências e a consideração dos impactos do negócio.

Frequência e atualização da análise de materialidade:

- Grupo 1: Recomendação para que a análise de materialidade seja realizada regularmente, a fim de capturar mudanças no contexto, nas expectativas dos *stakeholders* e nos impactos do negócio.
- Grupo 2: Variação na frequência com que os bancos realizam a análise de materialidade, com alguns fazendo anualmente e outros em intervalos maiores, e diferentes níveis de atualização e revisão dos temas materiais.

Envolvimento da alta liderança:

- Grupo 1: Destaque para a importância do envolvimento e comprometimento da alta liderança no processo de definição da materialidade e na integração da sustentabilidade na estratégia e nas operações.
- Grupo 2: Exemplos de como alguns bancos têm buscado envolver a alta liderança nas questões de sustentabilidade, mas com variações no nível de engajamento e na atribuição de responsabilidades.

Alinhamento com *frameworks* e iniciativas de sustentabilidade:

- Grupo 1: Recomendação para que as diretrizes de materialidade sejam alinhadas com *frameworks* e iniciativas relevantes de sustentabilidade, como os *Standards* da *Global Reporting Initiative* (GRI) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.
- Grupo 2: Exemplos de como os bancos têm buscado alinhar seus processos de materialidade e seus relatórios com essas iniciativas, mas com diferentes níveis de aderência e integração.

Comunicação e engajamento com os *stakeholders*:

- Grupo 1: Ênfase na importância de uma comunicação transparente, clara e regular com os *stakeholders* sobre o processo de definição da materialidade, os temas priorizados e o desempenho em relação a esses temas.
- Grupo 2: Exemplos de práticas de comunicação e engajamento adotadas pelos bancos, incluindo a publicação de relatórios de sustentabilidade, a realização de consultas e diálogos com os *stakeholders* e a disponibilização de canais de *feedback*.

Esses aspectos adicionais reforçam a complementaridade entre as diretrizes teóricas e práticas, ao mesmo tempo em que revelam nuances e variações na forma como os bancos têm abordado a questão da materialidade em sustentabilidade.

6 MÉTODO

Quanto à finalidade, a presente pesquisa é aplicada, pois seu objetivo principal é gerar conhecimento científico para aplicação prática, visando solucionar um problema concreto (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; YIN, 2014). Segundo Fleury e Werlang (2017), a pesquisa aplicada busca produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Nesse sentido, esta investigação se propõe a desenvolver diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG em instituições financeiras bancárias, uma demanda específica e concreta do setor.

Embora existam diretrizes gerais para elaboração de relatórios de sustentabilidade, como as fornecidas pela GRI, não existem orientações específicas e detalhadas para definição da materialidade de temas ESG no setor bancário, especialmente quando se considera a fundamentação nas teorias dos *stakeholders*, legitimação e sinalização (CALABRESE et al, 2016). Este problema demanda a produção de conhecimentos aplicáveis e soluções eficazes. De acordo com Ritchie e Spencer (2002), a pesquisa aplicada é aquela que gera resultados práticos imediatos, com objetivos claramente definidos para atender demandas específicas. Esse é exatamente o caso desta investigação, que busca fornecer orientações práticas e validadas para aprimorar o processo de definição da materialidade de temas ESG nas instituições financeiras bancárias.

Quanto à forma de abordagem, esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, uma vez que busca compreender em profundidade fenômenos complexos e específicos, explorando as informações obtidas por meio da análise de documentos (CRESWELL, 2014). Os estudos qualitativos são especialmente úteis para responder questões de pesquisa que buscam entender como algo ocorre ou o que está ocorrendo em um determinado contexto (BORREGO; DOUGLAS; AMELINK, 2009). De acordo com Denzin e Lincoln (2011), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo, buscando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem.

Neste estudo, os dados coletados foram não-métricos, obtidos por meio da técnica de análise de documentos (BHATTACHERJEE, 2012). A análise documental permitiu capturar informações relevantes sobre o fenômeno estudado, fornecendo uma

base para a compreensão do contexto e das práticas relacionadas à definição da materialidade de temas ESG nas instituições financeiras bancárias (BOWEN, 2009). Essa técnica possibilitou a obtenção de dados descritivos e aprofundados, explorando os registros, políticas e diretrizes existentes sobre o tema investigado.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é predominantemente exploratória. De acordo com Stebbins (2001), a pesquisa exploratória é realizada quando se busca uma compreensão inicial de um fenômeno, problema ou situação pouco estudada, visando obter ideias, identificar padrões e gerar hipóteses para investigações futuras. Neste estudo, a abordagem exploratória é evidenciada pela busca de uma compreensão aprofundada do processo de definição da materialidade de temas ESG em instituições financeiras bancárias, um tema ainda pouco explorado na literatura.

De acordo com Yin (2014), a pesquisa exploratória é adequada quando as questões de pesquisa buscam explicar como ou por que um fenômeno social funciona, exigindo uma descrição ampla e profunda do fenômeno. Neste estudo, a abordagem exploratória foi importante para compreender como ocorre o processo de definição da materialidade de temas ESG nas instituições financeiras bancárias, identificando os critérios utilizados, os *stakeholders* envolvidos e os desafios enfrentados.

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa utilizou a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental como métodos de coleta e análise de dados. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do levantamento de referências teóricas já publicadas, como livros, artigos científicos, teses, dissertações e outras fontes relevantes (FONSECA, 2002). Esse procedimento permitiu ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto, oferecendo uma fundamentação teórica para o trabalho e identificando o estágio atual do conhecimento sobre o tema (PIZZANI et al., 2012).

Além da pesquisa bibliográfica, este estudo também empregou a pesquisa documental como procedimento técnico. A pesquisa documental é caracterizada pela utilização de fontes primárias, ou seja, dados e informações que ainda não receberam tratamento analítico aprofundado (GIL, 2008). Esse tipo de pesquisa é importante para as ciências humanas e sociais, uma vez que grande parte das fontes escritas ou não escritas são quase sempre a base do trabalho de investigação (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Nesta investigação, a pesquisa documental foi utilizada para coletar e analisar informações específicas sobre o processo de definição da materialidade de temas ESG nas instituições financeiras bancárias. Por meio da exploração de relatórios de sustentabilidade foi possível obter dados primários sobre as práticas adotadas, os critérios utilizados e os desafios enfrentados pelos bancos ao lidar com a materialidade de temas ESG.

A combinação da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental permitiu uma análise do fenômeno estudado. Enquanto a pesquisa bibliográfica forneceu a base teórica e o estado da arte sobre o tema, a pesquisa documental possibilitou a obtenção de dados específicos e atualizados sobre a realidade das instituições financeiras bancárias no que tange à como ocorreu a definição da materialidade de temas ESG (CELLARD, 2008).

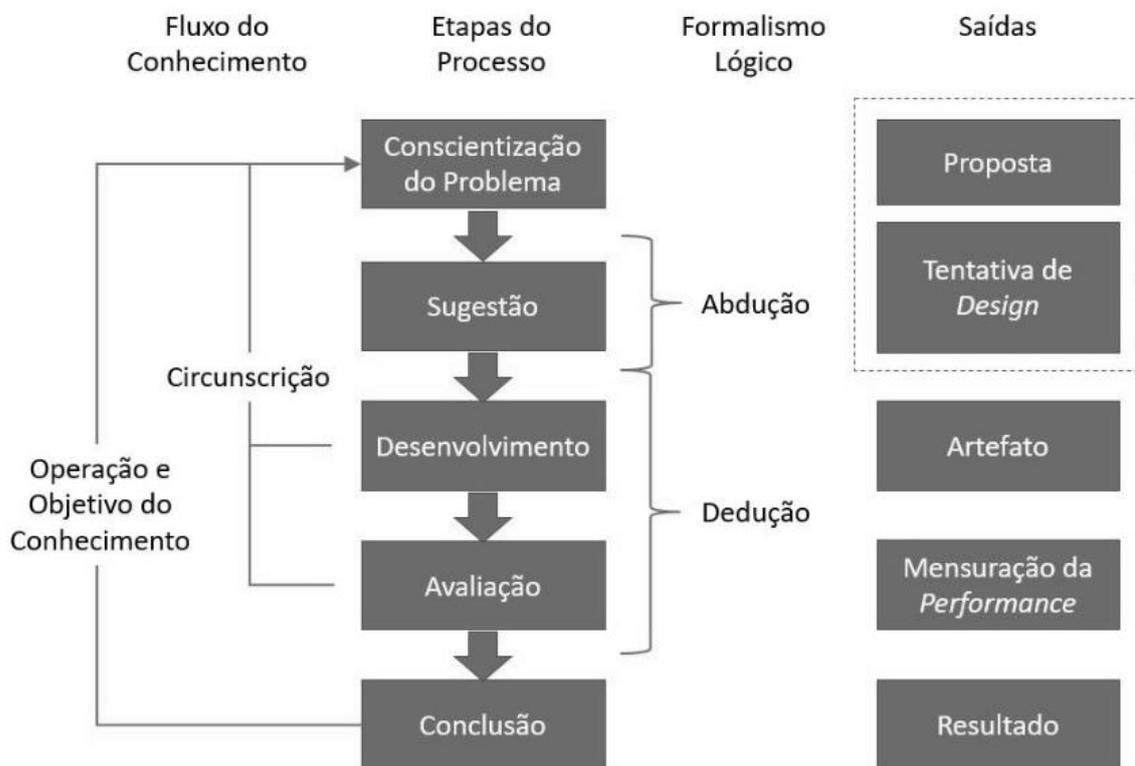
A abordagem metodológica foi baseada na *Design Science Research* (DSR) e viabilizou o cumprimento do objetivo geral da pesquisa. Quando da elaboração do presente estudo, não há pesquisa investigando a adoção de diretrizes para um processo de definição de materialidade de temas ESG por Instituições Financeiras Bancárias e, por isso, a natureza qualitativa da pesquisa permitiu que se aprofundasse na exploração de fenômenos, para que houvesse a interpretação por parte do pesquisador (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Outrossim, a escolha do problema e proposição de diretrizes parte do pesquisador, tornou a DSR a abordagem metodológica mais adequada.

A DSR pode ser definida como “um processo de utilização do conhecimento para projetar e criar artefatos úteis, e depois usar diferentes métodos rigorosos para analisar a razão.” (MANSON, 20016, p. 161) Como se percebe, o conhecimento gerado pela pesquisa *Design Science* é denominado “artefato”, que pode ser um “método”, um “processo”, um “questionário”, uma “fórmula analítica”, uma “escala para classificação”, entre outros. Na presente pesquisa, foi identificado um problema existente nas organizações e que está ligado ao tema de sustentabilidade. Com base no problema, foi proposto um artefato (diretrizes) que possibilitou uma padronização para um processo de definição de materialidade de temas ESG, devidamente embasada em teorias e práticas de mercado bancário, de modo que fosse possível o entendimento de como uma determinada organização elegeu quais temas sustentáveis constarão em

relatório de sustentabilidade e o porquê. Esse artefato permitiu que fossem gerados novos conhecimentos com base na experiência prática (FREITAS et al, 2015).

O método DSR tem, portanto, como uma de suas premissas a ação do pesquisador na realidade de estudo, dessa forma, ultrapassando a simples descritividade de fenômenos (DRESCH, LACERDA & ANTUNES JR., 2015), possui como princípio fundamental adquirir conhecimento e a compreensão de um problema e sua solução por meio da construção e aplicação de um artefato (FREITAS et al, 2015) Logo, o DSR seguiu uma série de procedimentos que culminou na construção e apresentação de uma solução ou aprimoramento de algum tipo de problema, detalhados na Figura 1 que ilustra as etapas do processo do método em questão:

Figura 1 – Etapas do DSR



Fonte: Adaptado de Freitas et al. (2015) e Manson (2006).

Seguindo o esquema demonstrando na Figura 1, a primeira etapa executada foi a compreensão e conscientização do problema, para entendimento do contexto da pesquisa, do cenário atual – tanto sob o aspecto organizacional quanto acadêmico. Nesta etapa, foi utilizada pesquisa bibliográfica e análise de relatórios de

sustentabilidade de 6 (seis) Instituições Financeiras Bancárias listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 (Bolsa de Valores de São Paulo) publicados no final do ano de 2022. As instituições financeiras bancárias que tiveram seus relatórios de sustentabilidade analisados foram: (i) Banco BTG Pactual, (ii) Banco do Brasil, (iii) Banco Pan, (iv) Banco Bradesco, (v) Banco Itaú e (vi) Banco Santander.

Na segunda etapa, conforme a Figura 1, houve a proposta de um artefato oriundo de cada uma das três teorias estudadas e um artefato oriundo da análise de cada um dos relatórios de sustentabilidade de bancos que foram analisados. Tratou-se de uma etapa criativa, onde a elaboração das Diretrizes foi baseada a partir da existência de conhecimento sobre o problema. (VAISHNAVI; KUECHLER, 2004).

Na terceira etapa, a etapa de desenvolvimento, com o respaldo da teoria e dos relatórios de Sustentabilidade das seis Instituições Financeiras Bancárias cujos relatórios foram analisados, foram propostas as Diretrizes cuja denominação foi “Diretrizes Versão 0”, uma unificação dos artefatos oriundos das teorias e das práticas dos bancos.

Na quarta etapa, a de avaliação, foram registradas as sugestões obtidas com as avaliações e validações das versões das diretrizes, sendo alterado o artefato e, por *fim*, na quinta etapa, que foi a de conclusão, houve o registro dos aprendizados obtidos e as contribuições para o problema definido em pesquisa, ou seja, a versão final das Diretrizes.

As Diretrizes Versão 0 teve a validação por meio de um instrumento de validação (uma entrevista estruturada por meio eletrônico, o Microsoft Forms) por um grupo de 3 (três) pessoas (Grupo A) selecionadas devido ao seu perfil enquadrado como especialistas, que conferiu a elas possibilidade de contribuir de forma relevante para o desenvolvimento das Diretrizes.

O Grupo A foi composto por profissionais que exercem cargos ligados à sustentabilidade em organizações que não sejam Instituições Financeiras Bancárias listadas no ISE B3. Para determinar a relevância dessas pessoas em seus mercados, foi feita uma sondagem baseada em evidências, tais como: cargos exercidos, experiência e formação acadêmica. Além disso foi um grupo de pessoas com experiência em sustentabilidade e que vivenciam a sustentabilidade no seu ambiente de trabalho, cujos cargos dentro das organizações permite que elas tenham senso crítico no assunto objeto das Diretrizes. Como o método utilizado é qualitativo, embora

tenha sido utilizado análise de cunho estatístico, foram entrevistadas as 3 (três) pessoas com os seguinte currículos: -

Quadro 16 – pessoas que compõe o Grupo A.

Entrevistada A
Membro do Comitê de Auditoria do Pacto Global da ONU – Rede Brasil; é Gerente de Sustentabilidade e ESG da Protiviti Brasil; é Professora de ESG na FIA Business School. Graduada em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais; Mestre em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais e é Doutora em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais.
Entrevistada B
Membro do Comitê Consultivo do Movimento Ambição Net Zero do Pacto Global da ONU no Brasil; Conselheira Consultiva da Rede Mulher Empreendedora; Conselheira de Estratégias do Instituto Talanoa; Senior Advisor do Capitalismo Consciente Brasil; Conselheira do Fórum Sustentabilidade da Zurich Brasil Seguros S.A.; Conselheira Independente do Comitê de Sustentabilidade do Banco ABC Brasil. Foi Superintendente de Sustentabilidade do Banco Itau-Unibanco. É Bacharel em Administração pela Universidade de Ribeirão Preto. Possui formação em Risk Management and Culture pela The Wharton School; Possui formação na Cambridge Programme for Sustainable Leadership and Sustainability pela University of Cambridge.
Entrevistada C
Head de ESG e Sustentabilidade na Volkswagen Financial Services Brasil e Alumna Global Shapers no World Economic Forum.

Fonte: Autor, 2024,

Após, foram desenvolvidas as “Diretrizes Versão 1”, com base nas sugestões e validações obtidas pelo Grupo A. As “Diretrizes Versão 1” foram avaliadas e validadas (também por meio de um questionário estruturado de validação) por pessoas que compõe o Grupo B. O Grupo B é formado por profissionais de Gestoras Fundos de Investimentos no Brasil. Elas selecionadas com base em seu cargo exercido em alguma Gestora ou Administradoras de Fundos de Investimentos, sua experiência em ESG, currículo acadêmico e disponibilidade para responder ao questionário.

A preservação do anonimato dos entrevistados não apenas resguarda sua identidade, mas também contribui para a integridade e confiabilidade dos dados coletados. Conforme argumentam Saunders, Kitzinger e Kitzinger (2015), o anonimato pode encorajar os participantes a compartilharem informações de maneira mais aberta e honesta, sem receio de possíveis repercussões. Além disso, esta prática alinha-se ao

princípio da beneficência, assegurando que os benefícios da pesquisa superem quaisquer riscos potenciais aos participantes (Beauchamp e Childress, 2019). Assim, a omissão dos nomes não só atende às exigências éticas, mas também fortalece a validade e a credibilidade do estudo.

Para o Grupo B foram selecionadas as seguintes pessoas:

Quadro 17 – pessoas que compõe o Grupo B

Entrevistada D
Head of Investor Relations & ESG na Constellation Asset Management; foi Head of ESG Strategy na XP Inc; foi Partner na Wright Capital Wealth Management. É bacharel em Direito pela Fundação Getúlio Vargas – FGV; possui formação em Climate-related Financial Risk Programme, ESG pela University of Oxford; possui formação em Cours de Culture Française et Européenne, Lettres et Civilisations pela Université Paris-Sorbonne.
Entrevistada E
Chief Compliance Officer na Ace Capital Gestora de Recursos. É pós-graduada lato sensu em Direito Tributário pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP, Pós-graduada lato sensu em Direito Financeiro e de Mercado de Capitais pelo IBMEC, Pós-graduada lato sensu em avaliação de programas e projetos sócio-ambientais pela Fundação Instituto de Administração – FIA; Pós-graduada lato sensu em Direito Ambiental pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP; Certificada em Compliance pelo INSPER; Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP.
Entrevistada F
Gestora de Fundos de Fundos na Bradesco Asset Management; foi Partner na F3 Capital; foi Portfolio Manager na Pragma Gestão de Patrimônio; trabalhou em Family Office no BTG Pactual. É graduada em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; é certificada CFA pela CFA Institute;
Entrevistada G
Analista ESG no Bradesco Asset Management; foi Advogada Ambiental no escritório Lobo de Rizzo Advogados. É bacharel em Direito pela Universidade Paulista. É pós-graduada lato sensu em Direito da Mineração pelo Centro de Estudos em Direito e Negócios – CEDIN; é Bacharel em Gestão Ambiental pela Universidade de São Paulo – USP; é Mestre em Ciências Ambientais pela Universidade de São Paulo – USP.

Fonte: Autor (2024).

Após a validação das “Diretrizes Versão 1”, foram desenvolvidas as “Diretrizes Versão 2”, com base nas avaliações, sugestões e validações (também por questionário estruturado por meio eletrônico) obtidas pelo Grupo B. As “Diretrizes Versão 2” foram avaliadas e validadas (por questionário estruturado eletrônico) por pessoas que compõe o Grupo C. O Grupo é composto professores de Universidades que tenham

atuação com o tema sustentabilidade/ESG e profissional de instituição financeira bancária não listada no ISE da B3.

Para o Grupo C foram selecionadas as seguintes pessoas:

Quadro 18 – pessoas que compõe o Grupo C

Entrevistada H

Consultor em Crédito de Carbono e Descarbonização; Professor de Graduação na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS; Coordenador da Pós-Graduação em Crédito de Carbono: Mercado e Projeto. Bacharel em Engenharia Mecânica pela PUCRS; Mestre em Engenharia e Tecnologia de Materiais pela PUCRS; Doutorando em Engenharia e Tecnologia de Materiais pela PUCRS, pesquisando sobre processo de emissões de gases de efeito estufa e seu impacto perante emissões do Escopo 3.

Entrevistada I

CEO and Founder na Coerentia Sustainable Solutions; é Professora na Universidade Presbiteriana Mackenzie; é Coordenadora do Grupo de Estudos em Direitos Humanos e Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie. É Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP; é Mestre em Direito Internacional pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP; é Doutora em Direito Internacional pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP; é Pós-doutora pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, na área de ESG e Mudanças Climáticas;

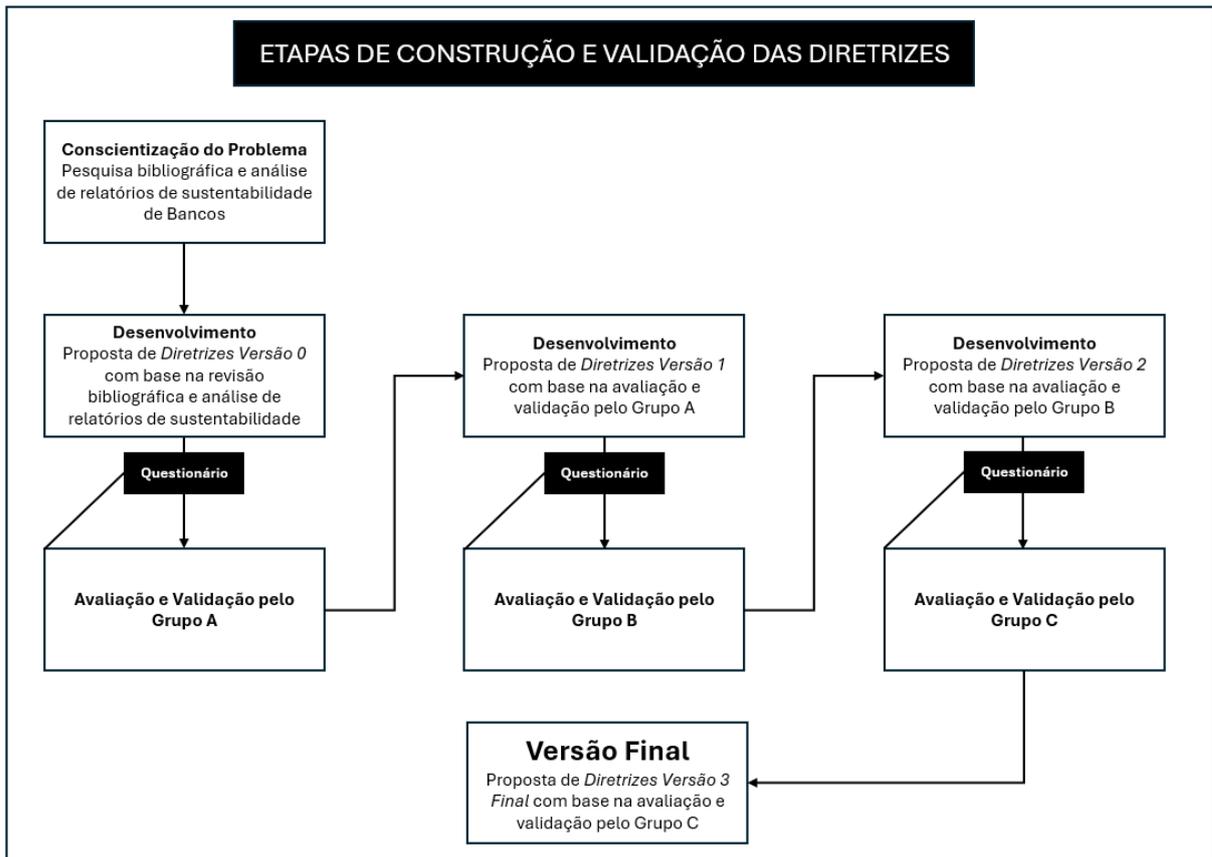
Entrevistada J

Especialista de ESG no Banco Pine S.A. Possui pós-graduação lato sensu em Química Ambiental e Engenharia de Controle da Poluição pela Faculdades Oswaldo Cruz, é pós-graduada em Gestão e Tecnologias da Sustentabilidade pela Faculdades Oswaldo Cruz. É Graduada em Engenharia Ambiental pela Faculdades Oswaldo Cruz. Foi Analista de Risco Socioambiental e Sustentabilidade no China Construction Bank e foi Analista de Risco Socioambiental no Banco Safra.

Fonte: Autor, 2024.

Na figura a seguir demonstramos a composição dos grupos e a sua respectiva participação na avaliação e validação das Diretrizes.

Figura 2 – Etapas de Construção e Validação das diretrizes



Fonte: Autor, 2024.

Para validar as três versões do artefato (*Diretrizes*), foram utilizados questionários estruturados aplicados à distância, por meio do sistema Microsoft Forms. A escolha pelos questionários para validação do artefato se deu pela necessidade de obter informações que apenas os entrevistados com a sua experiência e conhecimento poderiam conceder bem como pela possibilidade de se obterem descobertas de informações que o pesquisador não conseguiria ou teria dificuldade de observar por ele mesmo (STAKE, 2011).

Após a validação das “Diretrizes Versão 2”, com base nas avaliações e sugestões (por questionário estruturado) obtidas pelo Grupo C, foram desenvolvidas as “Diretrizes Versão 3 – Versão final”.

O método de criação e validação das Diretrizes objeto do presente trabalho pode ser ilustrada conforme figura a seguir:

O processo de seleção de artigos para a revisão da literatura foi realizado por meio de publicações contidas na base de dados científica Scopus. A escolha da

plataforma como fonte científica se deu ao maior número de artigos publicados referente ao tema, bem como ao englobamento de artigos publicados em outros portais, tais como Emerald, Science Direct, Taylor & Francis, Willey Online Library e Springer Link. Foram pesquisadas publicações em todos os idiomas, sem imposição de restrição às subáreas.

Desta forma, é possível concluir que o processo de construção e validação das Diretrizes propostas foi realizada com base nos princípios do método escolhido, com rigor científico e relevância.

6.1 MÉTODOS UTILIZADOS NA VALIDAÇÃO DO ARTEFATO

O método utilizado para validação do artefato foi a Validação por Consenso de Especialistas, também conhecida como Validação por Painel de Especialistas ou Validação por Júri.

A Validação por Consenso de Especialistas é um método utilizado para avaliar e validar diretrizes, instrumentos e ferramentas em diversos campos, incluindo a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa (OKOLI & PAWLOWSKI, 2004; LANDETA, 2006). Esse método envolve a seleção de um grupo de especialistas com conhecimentos e experiências no tema em questão, que são convidados a avaliar, comentar e fornecer *feedbacks* sobre o objeto de validação.

No caso específico da validação das diretrizes de um processo para definição da materialidade de temas ESG para o setor bancário, a abordagem de envolver diferentes grupos de pessoas (Grupos A, B e C) em etapas sucessivas se alinha com os princípios da validação por consenso de especialistas. Cada grupo representa um painel de especialistas com conhecimentos e perspectivas específicas, que contribuiram para o aprimoramento e a legitimação das diretrizes propostas.

A fundamentação teórica para essa abordagem pode ser encontrada na literatura sobre a validação de conteúdo e a validação de constructo. A validação de conteúdo busca avaliar em que medida o conteúdo de um instrumento ou diretriz é representativo e relevante para o construto que se pretende medir (HAYNES et al., 1995).

No processo de validação por consenso de especialistas, os painéis de especialistas (Grupos A, B e C) avaliaram a validade de conteúdo das diretrizes, verificando sua relevância, clareza e implementabilidade. Além disso, os especialistas

também contribuíram para a validade do artefato, analisando se as diretrizes refletem adequadamente os princípios e conceitos teóricos relacionados à materialidade em sustentabilidade.

Para garantir o rigor científico e a robustez teórica da validação, foi necessário seguir algumas etapas-chave (OKOLI & PAWLOWSKI, 2004; LANDETA, 2006), conforme descrito nos próximos itens.

6.2 SELEÇÃO DOS ESPECIALISTAS

A seleção dos especialistas foi uma etapa relevante no processo de validação de diretrizes, pois a qualidade e a credibilidade dos resultados dependem diretamente da expertise e da diversidade dos profissionais envolvidos. Conforme destacado por Grant e Davis (1997), os especialistas devem ser selecionados com base em sua expertise, experiência e conhecimento para o tema em questão. Essa seleção deve levar em consideração não apenas a qualificação técnica dos especialistas, mas também a busca por uma diversidade de perspectivas e *backgrounds*, a fim de enriquecer o processo de desenvolvimento e validação das diretrizes.

Adicionalmente, Skulmoski, Hartman e Krahn (2007) ressaltam que a seleção dos especialistas deve considerar não apenas a expertise individual, mas também a capacidade dos participantes de contribuir efetivamente para o processo de validação. Os autores sugerem que os especialistas sejam selecionados com base em sua disponibilidade, motivação e compromisso com o projeto, a fim de garantir um engajamento adequado ao longo das etapas de validação.

No contexto deste trabalho, a seleção dos especialistas foi realizada de maneira criteriosa, levando em consideração a formação acadêmica, a experiência profissional, conhecimento dos candidatos na área temática das diretrizes e sua disponibilidade em participar da validação. Foram estabelecidos critérios claros e objetivos para a seleção, visando garantir a qualidade e a imparcialidade do processo. Além disso, buscou-se uma diversidade de perfis, incluindo profissionais de diferentes instituições, e áreas de atuação, a fim de obter uma visão abrangente e representativa sobre as diretrizes em questão.

Essa etapa de seleção dos especialistas foi importante para assegurar a validade e a confiabilidade do processo de validação das diretrizes. Ao reunir um painel de especialistas qualificados, diversificados e representativos, foi possível obter

avaliações e *feedbacks* embasados, que contribuíram para o aprimoramento e a legitimação das diretrizes propostas.

6.3 DA ANÁLISE DE DADOS PARA VALIDAÇÃO DO ARTEFATO

O método de análise de dados é um componente importante em pesquisas científicas, especialmente em estudos que visam validar diretrizes, tal como o que aqui propomos. No contexto desta tese de doutorado, a robustez e a transparência deste método são fundamentais para garantir a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos (CRESWELL & CRESWELL, 2018). Este capítulo detalha os métodos quantitativos empregados na análise dos dados coletados durante o processo iterativo de validação das diretrizes propostas, que envolveu três grupos distintos de especialistas e três versões das diretrizes.

6.3.1 Análise Quantitativa

A análise quantitativa forneceu uma base objetiva para a avaliação e refinamento das diretrizes propostas. Segundo Hair et al. (2019), esta abordagem permite a quantificação de opiniões e atitudes dos especialistas consultados, facilitando comparações e identificação de tendências ao longo do processo de validação.

É importante salientar que a análise quantitativa apresentada nesta tese possui caráter predominantemente ilustrativo. Dado o número reduzido de entrevistados, os cálculos e resultados numéricos não possuem significância estatística robusta para generalizações amplas. No entanto, conforme argumentado por Onwuegbuzie e Leech (2007), mesmo em estudos com amostras pequenas, a inclusão de elementos quantitativos pode enriquecer a interpretação dos dados qualitativos e fornecer insights valiosos.

Neste contexto, a abordagem adotada alinha-se com o conceito de "estudos de caso ilustrativos" proposto por Yin (2009), onde análises quantitativas, mesmo que limitadas, podem servir como ferramentas complementares para a compreensão aprofundada do fenômeno estudado. Além disso, Flyvbjerg (2006) argumenta que estudos de caso, mesmo com amostras pequenas, podem oferecer contribuições significativas para o desenvolvimento teórico e prático de um campo de estudo.

Portanto, embora os resultados quantitativos apresentados não possam ser generalizados, eles servem como modelos ilustrativos e podem orientar pesquisas futuras com bases amostrais mais amplas. Esta abordagem não apenas enriquece a análise atual, mas também estabelece um framework metodológico que pode ser expandido e refinado em estudos subsequentes.

6.3.1.1 Estatísticas Descritivas

As estatísticas descritivas são importantes para sumarizar e apresentar os dados coletados de forma clara e concisa. Neste estudo, utilizamos medidas de tendência central (média, mediana e moda) e de dispersão (desvio padrão) para cada item avaliado nas diretrizes. Conforme argumentado por Tabachnick e Fidell (2019), estas medidas fornecem uma visão geral da distribuição das respostas e permitem identificar padrões e tendências nas avaliações dos especialistas.

Para cada diretriz e suas respectivas questões (relevância, clareza e implementabilidade), calculamos:

- Média: Indica o valor central das avaliações.
- Mediana: Representa o valor que separa a metade superior da inferior dos dados.
- Moda: Identifica a resposta mais frequente.
- Desvio padrão: Mede a dispersão das respostas em relação à média.

A interpretação destas estatísticas permitiu compreender o nível geral de aceitação de cada diretriz e identificar aquelas que necessitaram de revisão ou refinamento (FIELD, 2017). Esta análise foi realizada separadamente para cada versão das diretrizes (0, 1 e 2) e para cada grupo de avaliadores (A, B e C).

6.3.1.2 Índice de Validade de Conteúdo (IVC)

O Índice de Validade de Conteúdo (IVC) é uma medida quantitativa da proporção de especialistas que estão em concordância sobre determinados aspectos do instrumento e seus itens (POLIT & BECK, 2006). No contexto desta pesquisa, o IVC foi calculado para cada diretriz individualmente e para o conjunto de diretrizes como um todo, em cada versão de diretrizes avaliada.

O cálculo do IVC foi realizado dividindo o número de especialistas que atribuíram uma pontuação de 4 ou 5 (em uma escala Likert de 5 pontos) pelo número total de especialistas. Um IVC de 0,78 ou superior é considerado aceitável para indicar a validade de conteúdo de um item individual, enquanto para o instrumento como um todo, recomenda-se um IVC de 0,90 ou superior (LYNN, 1986; POLIT et al., 2007).

6.3.2 Análise Qualitativa

A análise qualitativa desempenhou um importante papel na validação de diretrizes. Esta abordagem permitiu uma maior compreensão e contextualização dos *feedbacks* dos Grupos de validação, complementando os dados quantitativos e enriquecendo o processo de refinamento das diretrizes.

Cada sugestão dada pelos validadores foi considerada. Como as sugestões foram acatadas, houve a fundamentação da relevância da sugestão para a alteração da diretriz que foi objeto de sugestão por parte dos validadores.

6.3.2.1 Da Escala Likert

A mensuração de atitudes, opiniões e percepções é relevante em pesquisas, permitindo aos pesquisadores obter informações sobre diversos fenômenos (KROSNICK; JUDD & WITTENBRINK, 2005; SHAUGHNESSY, ZECHMEISTER & ZECHMEISTER, 2012). Dentre as várias ferramentas disponíveis para esse fim, a escala de Likert se destaca como uma das mais amplamente utilizadas e reconhecidas (JOSHI et al, 2015; VAGIAS, 2006). Essa escala psicométrica permite aos participantes expressar seu grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações (LIKERT, 1932).

A escala de Likert típica e que utilizamos é composta por cinco pontos, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente", com um ponto neutro no meio, no nosso caso rotulado como "nem concordo nem discordo" (CROASMUN & OSTROM, 2011).

A escala de Likert oferece uma maneira simples e eficaz de medir atitudes, opiniões e percepções (CARIFIO & PERLA, 2007; UEBERSAX, 2006). Sua versatilidade e adaptabilidade a diferentes contextos de pesquisa a tornaram uma

ferramenta indispensável para pesquisadores em várias disciplinas (HARTLEY, 2014; BISHOP & HERRON, 2015; NEMOTO & BEGLAR, 2014).

6.3.2.2 O protocolo de validação

A validação de diretrizes é um processo essencial para garantir que as orientações propostas sejam relevantes, claras, abrangentes e adequadas ao seu propósito. No contexto das diretrizes de materialidade em sustentabilidade para o setor bancário, a validação é fundamental para assegurar que as diretrizes unificadas, resultantes da convergência entre as diretrizes do Grupo 1 e do Grupo 2, sejam aplicáveis e úteis para orientar a identificação e priorização de temas materiais de sustentabilidade no setor.

O presente protocolo de validação foi desenvolvido com base em métodos amplamente aceitos na literatura científica (HAYNES et al., 1995; LYNN, 1986; POLIT & BECK, 2006; RUBIO et al., 2003). Na presente pesquisa utilizamos três grupos distintos de validação: profissionais de sustentabilidade em organizações empresariais, exceto instituições financeiras bancárias listadas no ISE B3 (Grupo A), profissionais de gestoras ou administradoras de fundos de investimentos no Brasil (Grupo B) e professores pesquisadores de temas ligados à sustentabilidade/ESG bem como profissional de Instituição Financeira Bancária diversa das que foram analisadas no presente estudo (Grupo C). Essa abordagem permitiu a obtenção de perspectivas diversificadas e complementares sobre a adequação e relevância das diretrizes propostas. A inclusão de profissionais de sustentabilidade em organizações empresariais (Grupo A) visou obter ideias aprofundadas sobre a aplicabilidade e a relevância das diretrizes no contexto de empresas que já possuem práticas de sustentabilidade consolidadas. A participação de profissionais de gestoras ou administradoras de fundos de investimentos (Grupo B) permitiu capturar a perspectiva dos especialistas que analisam e selecionam empresas com base em critérios de sustentabilidade para seus portfólios de investimento. Por fim, a inclusão de professores pesquisadores de temas ligados à sustentabilidade/ESG e profissional de instituição financeira bancária (Grupo C) possibilitou a consideração de visões acadêmicas, teóricas e de um banco sobre a adequação e relevância das diretrizes propostas, bem como sua contribuição para o avanço das práticas de sustentabilidade no setor bancário.

Embora o número de participantes em cada grupo de validação seja limitado a três indivíduos no caso dos Grupos A e C e quatro no Grupo B, a seleção criteriosa dos validadores para a obtenção de *insights* e perspectivas diversificadas sobre as diretrizes. A abordagem de validação com grupos pequenos e especializados é adequada para estudos qualitativos e pode fornecer informações aprofundadas sobre a adequação e relevância das diretrizes (PATTON, 2015). Além disso, a triangulação das perspectivas dos diferentes grupos de validação aumenta a confiabilidade e a validade dos resultados (DENZIN; LINCOLN, 2011; CRESWELL, 2014).

O protocolo de validação elaborado abrangeu todas as etapas necessárias para uma avaliação abrangente e rigorosa das diretrizes, desde a seleção dos grupos de validação até a documentação e divulgação dos resultados. A utilização de um instrumento de validação estruturado, com itens de avaliação específicos e espaço para comentários qualitativos, permitiu a coleta de dados que subsidiaram a análise da validade de conteúdo das diretrizes (HAYNES et al., 1995; POLIT & BECK, 2006).

Ao seguir este protocolo de validação, se obteve sugestões úteis dos grupos de validação, que contribuíram para o aprimoramento e refinamento das diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG para o setor bancário. Os resultados da validação foram documentados e constam em anexo, visando à contribuição para o avanço do conhecimento na área e à promoção de práticas mais sustentáveis no setor bancário.

O protocolo:

i. Objetivos da Validação:

- Avaliar a relevância, clareza e a implementabilidade das diretrizes unificadas de um processo de definição da materialidade em temas ESG para o setor bancário.
- Obter *feedbacks* e sugestões de aprimoramento das diretrizes por parte de profissionais relevantes.
- Verificar a aplicabilidade e a utilidade das diretrizes para orientar a identificação e priorização de temas materiais de ESG no setor bancário.

ii. Seleção dos Grupos de Validação:

Grupo A: Profissionais de Sustentabilidade em Organizações Empresariais (exceto Instituições Financeiras Bancárias listadas no ISE B3)

- Critérios de seleção: profissionais que exercem cargos ligados à área de sustentabilidade em organizações empresariais que não são Instituições Financeiras Bancárias listadas no ISE B3 e que se disponham a participar da validação.
- Número de participantes: 3 (três) pessoas.
- Resultado da validação: "Diretrizes Versão 1".

Grupo B: Profissionais de Gestoras ou Administradoras de Fundos de Investimentos no Brasil

- Critérios de seleção: profissionais atuantes em Gestoras de Fundos de Investimentos no Brasil e que se disponham a participar da validação.
- Número de participantes: 4 (quatro) pessoas.
- Resultado da validação: "Diretrizes Versão 2".

Grupo C: Professores Pesquisadores de temas ligados à Sustentabilidade/ESG e/ou profissionais de Instituições Financeiras Bancárias não listadas no ISE da B3 e que se disponham a participar da validação.

- Critérios de seleção: profissionais que são professores pesquisadores de temas ligados à sustentabilidade/ESG e/ou profissionais de Instituições Financeiras Bancárias não listadas no ISE da B3 e que se disponham a participar da validação.
- Número de participantes: 3 (três) profissionais.
- Resultado da validação: "Diretrizes Versão 3 – Versão Final".

iii. Processo de Validação:

- As diretrizes oriundas da unificação das diretrizes do Grupo 1 (origem das teorias) com o Grupo 2 (origem dos bancos) serão denominadas "Diretrizes Versão 0".
- As "Diretrizes Versão 0" serão avaliadas e validadas pelo Grupo A, resultando nas "Diretrizes Versão 1".
- As "Diretrizes Versão 1" serão avaliadas e validadas pelo Grupo B, resultando nas "Diretrizes Versão 2".
- As "Diretrizes Versão 2" serão avaliadas e validadas pelo Grupo C, resultando nas "Diretrizes Versão Final".

iv. Instrumentos de Validação:

Desenvolvimento de um questionário online estruturado, contendo:

- Apresentação das diretrizes unificadas
 - Itens de avaliação para cada diretriz, abordando relevância, clareza e implementabilidade.
 - Escala Likert de 5 pontos para as respostas (1 - Discordo totalmente; 5 - Concordo totalmente).
 - Espaço para comentários e sugestões qualitativas.
- v. Coleta de dados
- Envio do questionário online aos participantes selecionados, juntamente com instruções claras sobre o processo de validação e o prazo para resposta.
 - Monitoramento das respostas e envio de lembretes, se necessário, para aumentar a taxa de resposta.
 - Prazo para resposta: 2 a 3 semanas.
- vi. Análise dos Dados
- Análise quantitativa:
 - Cálculo do *Content Validity Index* (CVI) para cada item e para o instrumento como um todo.
 - Consideração de um CVI mínimo de 0,78 para a validação de cada item.
 - Cálculo de Estatística Descritiva.
- vii. Revisão e Aprimoramento das Diretrizes:
- Compilação dos resultados quantitativos da validação.
 - Identificação dos pontos fortes e fracos das diretrizes, com base nos feedbacks dos avaliadores.
 - Realização de ajustes e melhorias nas diretrizes, considerando as sugestões e comentários relevantes.
 - Documentação das alterações realizadas e da justificativa para cada modificação.

O protocolo de validação proposto para as diretrizes de materialidade em sustentabilidade no setor bancário é fundamentado em métodos amplamente aceitos na literatura científica (HAYNES et al., 1995; LYNN, 1986; POLIT & BECK, 2006; RUBIO et al., 2003) e busca obter perspectivas diversificadas e complementares de três grupos distintos de validação.

O processo de validação abrangeu todas as etapas necessárias, desde a seleção dos grupos até a documentação e divulgação dos resultados, utilizando instrumentos estruturados para a coleta de dados quantitativos e qualitativos (BARDIN, 2011; KOO & LI, 2016; POLIT & BECK, 2006).

A aplicação deste protocolo resultou no aprimoramento e refinamento das diretrizes, tornando-as mais relevantes, claras, abrangentes e adequadas ao seu propósito de orientar a identificação e priorização de temas materiais de sustentabilidade no setor bancário.

Visando auxiliar a análise do protocolo de validação das diretrizes descritos no presente item, o quadro a seguir reflete as etapas e descrição do protocolo utilizado:

Quadro 19 – Etapas e descrição do protocolo de validação

ETAPA	DESCRIÇÃO
1. Objetivos da Validação	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar relevância, clareza e implementabilidade das diretrizes • Obter feedbacks e sugestões de aprimoramento • Verificar aplicabilidade e utilidade das diretrizes
2. Seleção dos Grupos de Validação	<p>Grupo A: 3 Profissionais de Sustentabilidade em Organizações</p> <p>Grupo B: 4 Profissionais de Gestoras ou Administradoras de Fundos de Investimentos</p> <p>Grupo C: 3 Professores Pesquisadores de Sustentabilidade/ESG e/ou profissionais de Bancos</p>
3. Processo de Validação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diretrizes Versão 0 (unificação inicial) 2. Validação pelo Grupo A → Diretrizes Versão 1 3. Validação pelo Grupo B → Diretrizes Versão 2 4. Validação pelo Grupo C → Diretrizes Versão Final
4. Instrumentos de Validação	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário online estruturado • Escala Likert de 5 pontos • Espaço para comentários qualitativos
5. Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Envio do questionário online • Prazo de resposta: 2 a 3 semanas • Monitoramento e lembretes
6. Análise dos Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo do Content Validity Index (CVI) • CVI mínimo de 0,78 para validação de cada item • Análise estatística descritiva • Análise qualitativa dos comentários
7. Revisão e Aprimoramento	<ul style="list-style-type: none"> • Compilação dos resultados • Identificação de pontos fortes e fracos • Ajustes e melhorias nas diretrizes • Documentação das alterações e justificativas

Fonte: Autor, 2024.

6.4 DA VALIDAÇÃO DAS 'DIRETRIZES VERSÃO 0" JUNTO AO GRUPO A

6.4.1 Análise quantitativa do resultado do questionário de validação das Diretrizes Versão 0

6.4.1.1 Estatísticas descritivas

Quadro 20 – Resultados das Estatísticas descritivas das Diretrizes Versão 0

Diretriz 1				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
1.1	5.00	5.0	5.0	0.00
1.2	4.67	5.0	5.0	0.58
1.3	4.67	5.0	5.0	0.58
Diretriz 2				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
2.1	5.00	5.0	5.0	0.00
2.2	4.67	5.0	5.0	0.58
2.3	4.67	5.0	5.0	0.58
Diretriz 3				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
3.1	5.00	5.0	5.0	0.00
3.2	5.00	5.0	5.0	0.00
3.3	5.00	5.0	5.0	0.00
Diretriz 4				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
4.1	5.00	5.0	5.0	0.00
4.2	4.33	5.0	5.0	1.15
4.3	4.00	4.0	4.0	0.00
Diretriz 5				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão

5.1	5.00	5.00	5.00	0.00
5.2	5.00	5.00	5.00	0.00
5.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 6				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
6.1	4.67	5.0	5.0	0.58
6.2	3.67	3.0	3.0	1.15
6.3	4.33	5.0	5.0	1.15
Diretriz 7				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
7.1	5.0	5.0	5.0	0.00
7.2	4.33	5.0	5.0	1.15
7.3	4.67	5.0	5.0	0.58
Diretriz 8				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
8.1	4.33	5.0	5.0	1.15
8.2	4.33	5.0	5.0	1.15
8.3	4.67	5.0	5.0	0.58
Diretriz 9				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
9.1	5.00	5.00	5.00	0.00
9.2	4.67	5.00	5.00	0.58
9.3	4.33	5.00	5.00	1.15
Diretriz 10				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
10.1	4.67	5.0	5.0	0.58
10.2	4.67	5.0	5.0	0.58
10.3	5.00	5.0	5.0	0.00
Diretriz 11				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão

11.1	4.67	5.00	5.00	0.58
11.2	4.67	5.00	5.00	0.58
11.3	4.33	5.00	5.00	1.15
Diretriz 12				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
12.1	5.00	5.00	5.00	0.00
12.2	5.00	5.00	5.00	0.00
12.3	4.67	5.00	5.00	0.58
Diretriz 13				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
13.1	5.00	5.00	5.00	0.00
13.2	5.00	5.00	5.00	0.00
13.3	4.33	4.00	4.00	0.58
Diretriz 14				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
14.1	4.67	5.00	5.00	0.58
14.2	4.67	5.00	5.00	0.58
14.3	4.33	5.00	5.00	1.15

6.4.1.1.1 Interpretação da Estatísticas descritivas

- De modo geral, todas as diretrizes foram consideradas altamente relevantes, com médias variando entre 4.33 e 5.0. A maioria das diretrizes recebeu uma avaliação unânime de 5.0 (Concordo totalmente) para relevância, indicando um forte consenso sobre a importância das diretrizes propostas.
- A clareza das diretrizes foi geralmente bem avaliada, com médias variando entre 3.67 e 5.0.
- A Diretriz 6 apresentou a menor média para clareza (3.67) e um desvio padrão relativamente alto (1.15), sugerindo que pode ser necessário revisar sua formulação para torná-la mais compreensível.

- A maioria das diretrizes recebeu avaliações muito positivas em todos os aspectos, com médias acima de 4.0, indicando uma forte aceitação geral do conjunto de diretrizes proposto.
- Os desvios padrão geralmente baixos (muitos 0.0 ou 0.58) indicam um alto nível de concordância entre os avaliadores.

As estatísticas descritivas indicam uma avaliação positiva das diretrizes propostas, com altos níveis de relevância, clareza e implementabilidade percebidos pelos avaliadores.

6.4.1.2 Índice de Validade de Conteúdo

Foi calculado o IVC para cada diretriz da Versão 0 e para o conjunto de diretrizes como um todo, conforme a seguir:

Para cada questão, a pontuação máxima possível é 15 (3 avaliadores x 5 pontos máximos).

Quadro 21 – Cálculo o IVC para cada diretriz da Versão 0 e para o conjunto de diretrizes como um todo

Diretriz 1
1.1: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$
1.2: $(4 \times 1 + 5 \times 2) = 14/15 = 0.93$
1.3: $(4 \times 1 + 5 \times 2) = 14/15 = 0.93$
<u>IVC Diretriz 1</u> = $(1.00 + 0.93 + 0.93) / 3 = 0.95$
Diretriz 2
2.1: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$
2.2: $(4 \times 1 + 5 \times 2) = 14/15 = 0.93$
2.3: $(4 \times 1 + 5 \times 2) = 14/15 = 0.93$
<u>IVC Diretriz 2</u> = $(1.00 + 0.93 + 0.93) / 3 = 0.95$
Diretriz 3
3.1: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$
3.2: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$
3.3: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$
<u>IVC Diretriz 3</u> = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 4

4.1: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$

4.2: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$

4.3: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$

IVC Diretriz 4 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 5

5.1: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$

5.2: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$

5.3: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$

IVC Diretriz 5 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 6

6.1: $(4 \times 1 + 5 \times 2) = 14/15 = 0.93$

6.2: $(3 \times 2 + 5 \times 1) = 11/15 = 0.73$

6.3: $(3 \times 1 + 5 \times 2) = 13/15 = 0.87$

IVC Diretriz 6 = $(0.93 + 0.73 + 0.87) / 3 = 0.84$

Diretriz 7

7.1: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$

7.2: $(3 \times 1 + 5 \times 2) = 13/15 = 0.87$

7.3: $(4 \times 1 + 5 \times 2) = 14/15 = 0.93$

IVC Diretriz 7 = $(1.00 + 0.87 + 0.93) / 3 = 0.93$

Diretriz 8

8.1: $(2 \times 1 + 5 \times 2) = 12/15 = 0.80$

8.2: $(2 \times 1 + 5 \times 2) = 12/15 = 0.80$

8.3: $(4 \times 1 + 5 \times 2) = 14/15 = 0.93$

IVC Diretriz 8 = $(0.80 + 0.80 + 0.93) / 3 = 0.84$

Diretriz 9

9.1: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$

9.2: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$

9.3: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$

IVC Diretriz 9 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 10

10.1: $(4x1 + 5x2) = 14/15 = 0.93$
10.2: $(4x1 + 5x2) = 14/15 = 0.93$
10.3: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
<u>IVC Diretriz 10</u> = $(0.93 + 0.93 + 1.00) / 3 = \mathbf{0.95}$
Diretriz 11
11.1: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
11.2: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
11.3: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
<u>IVC Diretriz 11</u> = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = \mathbf{1.00}$
Diretriz 12
12.1: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
12.2: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
12.3: $(4x1 + 5x2) = 14/15 = 0.93$
<u>IVC Diretriz 12</u> = $(1.00 + 1.00 + 0.93) / 3 = \mathbf{0.98}$
Diretriz 13
13.1: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
13.2: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
13.3: $(4x2 + 5x1) = 13/15 = 0.87$
<u>IVC Diretriz 13</u> = $(1.00 + 1.00 + 0.87) / 3 = \mathbf{0.96}$
Diretriz 14
14.1: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
14.2: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
14.3: $(5x3) = 15/15 = 1.00$
<u>IVC Diretriz 14</u> = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = \mathbf{1.00}$
IVC total (média de todos IVCs) = $(0.95 + 0.95 + 1.00 + 1.00 + 1.00 + 0.84 + 0.93 + 0.84 + 1.00 + 0.95 + 1.00 + 0.98 + 0.96 + 1.00) / 14 = \mathbf{0.96}$

Fonte: Autor, 2024.

6.4.1.2.1 Interpretação do Índice de Validade de Conteúdo

- Todas as diretrizes apresentam um IVC considerado aceitável (≥ 0.78), indicando excelente validade de conteúdo para cada uma delas.

- As diretrizes 6 e 8 apresentam os IVCs mais baixos (0.84), embora ainda acima do limite aceitável.
- O IVC total de 0.96 é considerado excelente, indicando uma validade de conteúdo boa para o conjunto de diretrizes como um todo.

6.4.2 Da Revisão das 'Diretrizes Versão 0' e Desenvolvimento das 'Diretrizes Versão 1'

Na etapa de validação das Diretrizes Versão 0 pelas pessoas que compunham o Grupo A, foi identificada a necessidade de aprimoramento da Diretriz de número 6.

6.4.2.1 Alteração da Diretriz 6 da Versão 0

A Diretriz 6 possui o seguinte conteúdo nas "Diretrizes Versão 0":

Quadro 22 – Conteúdo da Diretriz 6 na Diretrizes Versão 0

Diretriz 6. Priorização dos temas materiais

Com base na avaliação das expectativas dos stakeholders e na análise dos impactos ESG, a organização deve priorizar os temas materiais, focando naqueles que têm maior relevância para o negócio e para os stakeholders. Essa priorização pode ser realizada por meio de matrizes de materialidade e análise de cenários.

Fonte: Autor, 2024.

Quando da avaliação e validação das Diretrizes Versão 0, as validadoras forneceram opiniões sobre a Diretriz 6.

Uma das validadoras argumentou que existem muitos *frameworks* de matrizes de materialidade semelhantes no mercado. Que há, pouca recomendação sobre quais áreas de dentro das organizações deveriam liderar a implementação deste processo. Também trouxe ao comentário de que a linguagem e expertise dos times de sustentabilidade nas organizações raramente se conectam com a materialidade da organização.

Outra validadora fundamentou que seria interessante o detalhamento do que significa "expectativas dos *stakeholders*". Que a delimitação melhoraria o escopo da diretriz, trazendo mais clareza.

As sugestões trazidas permitem o aprimoramento da Diretriz 6 contida na Versão 0 das Diretrizes.

A nova redação da Diretriz 6 responde à necessidade de maior clareza e detalhamento apontados por uma das validadoras, ao especificar o que se entende por "expectativas dos *stakeholders*". Esta abordagem mais detalhada se alinha com o princípio da transparência, um dos pilares da boa governança corporativa (IBGC, 2015). Ao fornecer uma definição mais abrangente e estruturada das expectativas dos *stakeholders*, a diretriz promove uma compreensão mais detalhada e holística dos interesses e preocupações das partes interessadas, facilitando uma priorização mais precisa e relevante dos temas materiais.

A inclusão de aspectos específicos das expectativas dos *stakeholders* - temas relevantes, impactos percebidos e solicitações/oportunidades - reflete uma abordagem mais sistemática e abrangente para o engajamento de *stakeholders*. Isso está em consonância com a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN et al., 2010), que enfatiza a

importância de considerar e equilibrar os interesses de todas as partes afetadas pelas atividades da organização.

Além disso, a nova redação aborda indiretamente a preocupação de uma das validadoras sobre a conexão entre as equipes de sustentabilidade e a materialidade da organização. Ao fornecer uma estrutura mais clara para a avaliação das expectativas dos *stakeholders*, a diretriz facilita a integração desse processo nas operações cotidianas da empresa, promovendo mais sinergia entre diferentes áreas organizacionais. Isso se alinha com o princípio da integração estratégica da sustentabilidade, conforme discutido por Porter e Kramer (2006) em seu conceito de Criação de Valor Compartilhado.

A manutenção da referência a matrizes de materialidade e análise de cenários como ferramentas para priorização demonstra um equilíbrio entre a flexibilidade metodológica e a orientação prática. Isso está em linha com o princípio da adaptabilidade em gestão estratégica (TEECE et al., 1997; MINTZBERG, 1994; CHRISTENSEN, 1997; HAMEL; PRAHALAD, 1994), permitindo que as organizações escolham as ferramentas mais adequadas ao seu contexto específico.

Embora a diretriz revisada não aborde diretamente a questão de quais áreas dentro da organização deveriam liderar o processo, como mencionado por uma das validadoras, ela fornece uma base maior para que diferentes departamentos colaborem nesse esforço, haja vista não ser possível uma diretriz apontar quais departamentos deveriam liderar o processo pelo fato de ser impossível conhecer a estrutura de cada organização. Isso se alinha com o princípio da gestão integrada e colaborativa, essencial para a eficácia organizacional (PORTER, 1985; KAPLAN; NORTON, 1996; EDMONDSON, 2012; SCHEIN, 1985).

Diante esta explanação, a nova redação da Diretriz 6, que passa a compor as “Diretrizes Versão 1” é a seguinte:

Quadro 23 – Nova redação da Diretriz 6, que passa a compor as Diretrizes Versão 1

Diretriz 6: Priorização dos temas materiais

Com base na avaliação abrangente das expectativas dos stakeholders e na análise dos impactos ESG, a organização deve priorizar os temas materiais, focando naqueles que têm maior relevância para o negócio e para os stakeholders. Essa priorização pode ser realizada por meio de matrizes de materialidade e análise de cenários.

As expectativas dos stakeholders devem ser entendidas de forma ampla, incluindo:

- Temas relevantes para os stakeholders em relação à organização e seu setor;
- Impactos percebidos das atividades e produtos da organização sobre os stakeholders;
- Solicitações, requisições e oportunidades que os stakeholders esperam que sejam abordadas pela organização.

Fonte: Autor, 2024.

6.4.2.2 As “Diretrizes Versão 1”

Tendo em vista a alteração da redação da Diretriz 6 contida nas “Diretrizes Versão 0” e considerando a validação das demais diretrizes contidas na “Versão 0”, as Diretrizes da Versão 1 passaram a ser:

Quadro 24 – Diretrizes Versão 1

Diretriz 1: Análise do contexto e conceitos de sustentabilidade

Antes de iniciar o processo de definição da materialidade, é essencial compreender o contexto em que a organização está inserida e os principais conceitos relacionados à sustentabilidade. Isso envolve analisar as tendências do setor, as expectativas dos stakeholders e os desafios ESG mais relevantes.

Diretriz 2: Identificação e mapeamento dos stakeholders

A organização deve identificar e mapear os principais grupos de stakeholders, como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, comunidades locais e ONGs. Esse mapeamento permite uma visão abrangente das partes interessadas e suas demandas específicas em relação aos temas ESG.

Diretriz 3: Avaliação das expectativas e engajamento dos stakeholders

É necessário avaliar as expectativas dos stakeholders em relação à atuação da empresa nos temas ESG e estabelecer canais de diálogo e consulta. Esse engajamento pode ser feito por meio de entrevistas, surveys, painéis e workshops, buscando capturar as percepções, expectativas e preocupações dos stakeholders.

Diretriz 4: Identificação e análise dos impactos ESG dos negócios

A organização deve mapear e analisar os principais impactos ambientais, sociais e de governança relacionados às suas atividades, produtos e serviços, considerando toda a cadeia de valor. Essa análise deve considerar a severidade, o escopo e a abrangência dos impactos.

Diretriz 5: Consulta a especialistas e frameworks de materialidade

Para garantir a robustez e a credibilidade do processo, é importante consultar especialistas em sustentabilidade e utilizar frameworks reconhecidos, como os Standards da GRI e o SASB, que fornecem orientações sobre as melhores práticas e os indicadores mais relevantes para cada setor.

Diretriz 6: Priorização dos temas materiais

Com base na avaliação abrangente das expectativas dos stakeholders e na análise dos impactos ESG, a organização deve priorizar os temas materiais, focando naqueles que têm maior relevância para o negócio e para os stakeholders. Essa priorização pode ser realizada por meio de matrizes de materialidade e análise de cenários.

As expectativas dos stakeholders devem ser entendidas de forma ampla, incluindo:

1. Temas relevantes para os stakeholders em relação à organização e seu setor;
2. Impactos percebidos das atividades e produtos da organização sobre os stakeholders;
3. Solicitações, requisições e oportunidades que os stakeholders esperam que sejam abordadas pela organização.

Diretriz 7: Alinhamento com normas, tendências e ODS

Os temas materiais devem estar alinhados com as principais normas e tendências em sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas e os Princípios do Equador para o setor financeiro. Além disso, é importante analisar como os temas priorizados contribuem para o alcance dos ODS.

Diretriz 8: Desenvolvimento de indicadores e metas de desempenho ESG

Para cada tema material, a organização deve estabelecer indicadores e metas de desempenho específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporalmente definidas (SMART). Esses indicadores devem ser confiáveis, comparáveis e verificáveis, alinhados com padrões reconhecidos, como o GRI e o SASB.

Diretriz 9: Integração dos temas materiais à estratégia e gestão

Os temas materiais devem ser integrados à estratégia e aos processos de tomada de decisão da organização, orientando a alocação de recursos, o desenvolvimento de produtos e serviços e a gestão de riscos. Isso requer o envolvimento da alta liderança e a validação pelos órgãos de governança.

Diretriz 10: Transparência e comunicação

A organização deve comunicar de forma transparente e regular o processo de definição da materialidade e os seus resultados, incluindo a lista de temas materiais, as metas e os indicadores de desempenho. Essa comunicação deve atender às necessidades de informação dos diferentes stakeholders e pode ser feita por meio de relatórios de sustentabilidade, websites e outros canais.

Diretriz 11: Revisão periódica e monitoramento contínuo

A matriz de materialidade e os temas priorizados devem ser revisados periodicamente, considerando as mudanças no contexto externo, as evoluções na estratégia do negócio e as novas expectativas dos stakeholders. Além disso, é essencial monitorar continuamente o desempenho nos indicadores estabelecidos e analisar tendências e benchmarks setoriais.

Diretriz 12: Busca pela melhoria contínua do desempenho ESG

A organização deve buscar a melhoria contínua do seu desempenho nos temas materiais, estabelecendo planos de ação, investindo em tecnologias e práticas sustentáveis e engajando os colaboradores e parceiros na construção de soluções inovadoras. Essa busca pela melhoria contínua deve ser baseada no monitoramento dos indicadores e na análise crítica dos resultados.

Diretriz 13: Capacidade de influência e engajamento em políticas públicas

A organização deve avaliar sua capacidade de influenciar e responder aos temas ESG priorizados, considerando os recursos, competências e parcerias necessárias para gerar impactos positivos. Além disso, é recomendado o engajamento em discussões regulatórias, iniciativas multistakeholder e parcerias público-privadas para promover avanços nos temas ESG prioritários.

Diretriz 14: Asseguração externa e validação dos resultados

Para aumentar a credibilidade e a confiança dos stakeholders, é recomendado que a organização submeta o processo de definição da materialidade e os resultados a uma asseguração externa independente, conduzida por terceira parte qualificada. Essa asseguração deve seguir padrões reconhecidos, como a AA1000 Assurance Standard e a ISAE 3000.

6.5 DA VALIDAÇÃO DAS 'DIRETRIZES VERSÃO 1' JUNTO AO GRUPO B

6.5.1 Análise quantitativa do resultado do questionário de validação das Diretrizes Versão 1

6.5.1.1 Estatísticas descritivas

Para cada Diretriz da Versão 1 e suas respectivas questões (relevância, clareza e implementabilidade), foi calculada a média, mediana, moda e desvio padrão. Os resultados são apresentados em formato de quadros para facilitar a visualização.

Quadro 25 – Resultados das Estatísticas descritivas das Diretrizes Versão 1

Diretriz 1				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
1.1	5.00	5.00	5.00	0.00
1.2	4.50	4.50	4.50	0.50
1.3	4.50	4.50	4.50	0.50
Diretriz 2				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
2.1	5.00	5.00	5.00	0.00
2.2	5.00	5.00	5.00	0.00
2.3	5.00	5.0	5.00	0.00
Diretriz 3				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
3.1	4.75	5.00	5.00	0.43
3.2	4.50	4.50	4.50	0.50
3.3	4.25	4.50	5.00	0.83
Diretriz 4				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
4.1	5.00	5.00	5.00	0.00
4.2	4.25	4.50	5.00	0.83
4.3	4.50	4.50	4.50	0.50

Diretriz 5				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
5.1	3.75	4.00	4.00	0.83
5.2	5.00	5.00	5.00	0.00
5.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 6				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
6.1	4.25	5.00	5.00	1.09
6.2	4.50	5.00	5.00	0.87
6.3	4.25	5.00	5.00	1.09
Diretriz 7				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
7.1	3.50	3.50	-	1.12
7.2	4.00	4.50	5.00	1.00
7.3	3.50	4.00	4.00	0.87
Diretriz 8				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
8.1	5.00	5.00	5.00	0.00
8.2	5.00	5.00	5.00	0.00
8.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 9				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
9.1	5.00	5.00	5.00	0.00
9.2	5.00	5.00	5.00	0.00
9.3	5.00	5.00	5.00	0.00

Diretriz 10				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
10.1	5.00	5.00	5.00	0.00
10.2	5.00	5.00	5.00	0.00
10.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 11				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
11.1	5.00	5.00	5.00	0.00
11.2	5.00	5.00	5.00	0.00
11.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 12				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
12.1	4.50	5.00	5.00	0.87
12.2	4.75	5.00	5.00	0.43
12.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 13				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
13.1	3.00	3.00	-	1.58
13.2	4.00	4.00	4.00	0.71
13.3	3.50	3.00	3.00	0.87
Diretriz 14				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
14.1	2.50	2.00	2.00	0.87
14.2	4.25	4.00	4.00	0.43
14.3	3.00	3.00	2.40	1.00

Fonte: Autor, 2024.

6.5.1.1 Interpretação das estatísticas

- A maioria das diretrizes recebeu avaliações positivas, com médias acima de 4 em muitos casos, indicando uma boa aceitação geral.
- As diretrizes 2, 8, 9, 10 e 11 receberam as avaliações mais consistentes e positivas, com médias de 5 em todos os aspectos e desvio padrão zero, indicando concordância total entre os avaliadores.
- As diretrizes 13 e 14 apresentaram as avaliações mais baixas e mais variadas, com médias mais baixas e desvios padrão mais altos, sugerindo que estas precisavam de revisão ou esclarecimentos.
- Os desvios padrão mais altos em algumas diretrizes (como 13 e 14) indicam maior divergência de opiniões entre os avaliadores, confirmando a necessidade de uma análise mais aprofundada das diretrizes.

6.5.1.2 Índice de Validade de Conteúdo (IVC)

Foi calculado o IVC para cada diretriz e para o conjunto de diretrizes como um todo, conforme a seguir:

Quadro 26 – Cálculo do IVC para cada diretriz da versão 1 e para o conjunto de diretrizes como um todo

Diretriz 1
1.1: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$
1.2: $(4 \times 2 + 5 \times 2) = 18/20 = 0.90$
1.3: $(4 \times 2 + 5 \times 2) = 18/20 = 0.90$
<u>IVC Diretriz 1</u> = $(1.00 + 0.90 + 0.90) / 3 = 0.93$
Diretriz 2
2.1: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$
2.2: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$
2.3: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$
<u>IVC Diretriz 2</u> = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 3

3.1: $(4x_1 + 5x_3) = 19/20 = 0.95$

3.2: $(4x_2 + 5x_2) = 18/20 = 0.90$

3.3: $(3x_1 + 4x_1 + 5x_2) = 17/20 = 0.85$

IVC Diretriz 3 = $(0.95 + 0.90 + 0.85) / 3 = 0.90$

Diretriz 4

4.1: $(5x_4) = 20/20 = 1.00$

4.2: $(2x_1 + 4x_1 + 5x_2) = 16/20 = 0.80$

4.3: $(4x_2 + 5x_2) = 18/20 = 0.90$

IVC Diretriz 4 = $(1.00 + 0.80 + 0.90) / 3 = 0.90$

Diretriz 5

5.1: $(2x_1 + 4x_2 + 5x_1) = 15/20 = 0.75$

5.2: $(5x_4) = 20/20 = 1.00$

5.3: $(5x_4) = 20/20 = 1.00$

IVC Diretriz 5 = $(0.75 + 1.00 + 1.00) / 3 = 0.92$

Diretriz 6

6.1: $(2x_1 + 5x_3) = 17/20 = 0.85$

6.2: $(3x_1 + 5x_3) = 18/20 = 0.90$

6.3: $(2x_1 + 5x_3) = 17/20 = 0.85$

IVC Diretriz 6 = $(0.85 + 0.90 + 0.85) / 3 = 0.87$

Diretriz 7

7.1: $(2x_1 + 3x_1 + 4x_1 + 5x_1) = 14/20 = 0.70$

7.2: $(2x_1 + 4x_1 + 5x_2) = 16/20 = 0.80$

7.3: $(2x_1 + 4x_3) = 14/20 = 0.70$

IVC Diretriz 7 = $(0.70 + 0.80 + 0.70) / 3 = 0.73$

Diretriz 8

8.1: $(5x_4) = 20/20 = 1.00$

8.2: $(5x_4) = 20/20 = 1.00$

8.3: $(5x_4) = 20/20 = 1.00$

IVC Diretriz 8 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 9

9.1: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$

9.2: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$

9.3: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$

IVC Diretriz 9 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 10

10.1: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$

10.2: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$

10.3: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$

IVC Diretriz 10 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 11

11.1: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$

11.2: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$

11.3: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$

IVC Diretriz 11 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 12

12.1: $(3 \times 1 + 5 \times 3) = 18/20 = 0.90$

12.2: $(4 \times 1 + 5 \times 3) = 19/20 = 0.95$

12.3: $(5 \times 4) = 20/20 = 1.00$

IVC Diretriz 12 = $(0.90 + 0.95 + 1.00) / 3 = 0.95$

Diretriz 13

13.1: $(1 \times 1 + 2 \times 1 + 4 \times 1 + 5 \times 1) = 12/20 = 0.60$

13.2: $(3 \times 1 + 4 \times 2 + 5 \times 1) = 16/20 = 0.80$

13.3: $(3 \times 3 + 5 \times 1) = 14/20 = 0.70$

IVC Diretriz 13 = $(0.60 + 0.80 + 0.70) / 3 = 0.70$

Diretriz 14
14.1: $(2 \times 3 + 4 \times 1) = 10/20 = 0.50$
14.2: $(4 \times 3 + 5 \times 1) = 17/20 = 0.85$
14.3: $(2 \times 2 + 4 \times 2) = 12/20 = 0.60$
<u>IVC Diretriz 14</u> = $(0.50 + 0.85 + 0.60) / 3 = 0.65$
IVC total (média de todos os IVCs) = $(0.93 + 1.00 + 0.90 + 0.90 + 0.92 + 0.87 + 0.73 + 1.00 + 1.00 + 1.00 + 1.00 + 0.95 + 0.70 + 0.65) / 14 = \mathbf{0.90}$

6.5.1.3.1 Interpretação do Índice de Validade do Conteúdo (IVC)

- A maioria das diretrizes apresenta um IVC considerado aceitável (≥ 0.78), indicando boa validade de conteúdo.
- As diretrizes 7, 13 e 14 apresentam IVC abaixo do aceitável, fazendo com que elas fossem revisadas, formando as “Diretrizes Versão 2”, que será validada pelo Grupo C.
- O IVC total de 0.90 é considerado excelente validade de conteúdo para o conjunto de diretrizes.

A análise quantitativa revela que a maioria das diretrizes foi bem avaliada em termos de relevância, clareza e implementabilidade. No entanto, algumas diretrizes (especialmente 7, 13 e 14) apresentaram avaliações mais baixas e maior variabilidade, indicando a necessidade de revisão.

O Índice de Validade de Conteúdo (IVC) total de 0.90 indica uma boa validade de conteúdo para o instrumento como um todo, embora algumas diretrizes individuais necessitem de atenção.

Com base na interpretação dos dados estatísticos trazidos, as diretrizes 7, 13 e 14 tiveram seus textos revisados. O resultado da revisão gerou a “Diretrizes Versão 2”.

6.5.2 Da Revisão das ‘Diretrizes Versão 1’ e Desenvolvimento das ‘Diretrizes Versão 2’

Na etapa de validação das Diretrizes Versão 1 pelas pessoas que compunham o Grupo B, foi identificada a necessidade de aprimoramento das Diretrizes de número 7, 13 e 14.

6.5.2.1 Alteração da Diretriz 7 da Versão 1

A Diretriz 7 possui o seguinte conteúdo nas “Diretrizes Versão 1”:

Quadro 27 – Conteúdo da Diretriz 7 das Diretrizes Versão 1

Diretriz 7: Alinhamento com normas, tendências e ODS

Os temas materiais devem estar alinhados com as principais normas e tendências em sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas e os Princípios do Equador para o setor financeiro. Além disso, é importante analisar como os temas priorizados contribuem para o alcance dos ODSs.

Fonte: Autor, 2024.

Em comentários à Diretriz 7, uma das validadoras justificou sua avaliação com base no fato de que nem todas as instituições possuem objetivo de provocar impacto socioambiental, de modo que os ODSs não se aplicariam.

Outra validadora justificou sua avaliação com base no entendimento de que o alinhamento com ODSs devem ser uma escolha da organização.

De fato, a modificação da Diretriz 7 é pertinente, pois é fundamentada com base em princípios de gestão empresarial e na natureza não prescritiva das diretrizes de materialidade ESG. As considerações das validadoras se alinham com conceitos de gestão estratégica e sustentabilidade corporativa. A nova redação reconhece e respeita a liberdade das empresas em definir suas próprias estratégias e prioridades, em consonância com o Princípio da Autonomia Estratégica, que defende que as empresas devem ter liberdade para determinar seu próprio curso de ação (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; BIRKINSHAW, 1997; BURGELMAN, 1983; TEECE, 2007).

Ao remover a obrigatoriedade implícita de alinhamento com iniciativas específicas, como os ODS, a diretriz revisada oferece mais flexibilidade. Isso se alinha com o Princípio da Contingência, que versa sobre a inexistência de uma única melhor maneira de organizar ou gerenciar uma empresa (LAWRENCE & LORSCH, 1967; MINTZBERG, 1979; DONALDSON, 2001). Também vai ao encontro do Princípio da Flexibilidade Estratégica, destacando a importância da capacidade de uma empresa se adaptar às mudanças no ambiente de negócios (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MINTZBERG, 1994; EISENHARDT; BROWN, 1998). A nova formulação considerar o contexto específico de cada organização, baseando-se no Princípio da

Contextualização, que ressalta a relevância do contexto específico da empresa ao tomar decisões estratégicas (GHOSHAL & BARTLETT, 1990).

A alteração também reforça o Princípio da Materialidade, incentivando as organizações a focarem nos aspectos mais relevantes e impactantes para seu negócio e *stakeholders*. Isso também se alinha com o Princípio da Responsabilidade Social Corporativa Estratégica, que propõe que as iniciativas de responsabilidade social devem estar alinhadas com a estratégia central da empresa (PORTER & KRAMER, 2006). A diretriz revisada faz o reconhecimento implícito da importância de considerar diversos *stakeholders*, permitindo que as empresas considerem uma gama mais ampla de perspectivas ao determinar quais normas e tendências são mais relevantes.

A reformulação da diretriz buscou equilibrar a importância do alinhamento com normas e tendências globais de sustentabilidade com o respeito à autonomia empresarial e à diversidade de contextos organizacionais. Ela reconhece que a eficácia das práticas ESG depende de sua integração genuína à estratégia e operações da empresa, e não de uma conformidade superficial com padrões externos.

Desta forma, o novo texto da Diretriz 7 passou a ser:

Quadro 28 – Nova redação da Diretriz 7, que passa a compor as Diretrizes Versão 2

Diretriz 7: Alinhamento com normas e tendências relevantes

Os temas materiais devem ser analisados e, quando aplicável e alinhado com a estratégia da organização, estar em consonância com as principais normas e tendências em sustentabilidade. Isso pode incluir, mas não se limita a:

1. Padrões e frameworks internacionais de sustentabilidade relevantes para o setor de atuação da organização;
2. Iniciativas setoriais específicas;
3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, caso a organização opte por incorporá-los em sua estratégia;
4. Acordos globais relevantes, como o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas, quando pertinente ao contexto da organização.

6.5.2.2 Alteração da Diretriz 13 da Versão 1

A Diretriz 13 possui o seguinte conteúdo:

Quadro 29 – Conteúdo da Diretriz 13 das Diretrizes Versão 1

Diretriz 13 - Capacidade de influência e engajamento em políticas públicas

A organização deve avaliar sua capacidade de influenciar e responder aos temas ESG priorizados, considerando os recursos, competências e parcerias necessárias para gerar impactos positivos. Além disso, é recomendado o engajamento em discussões regulatórias, iniciativas *multistakeholder* e parcerias público-privadas para promover avanços nos temas ESG prioritários.

Fonte: Autor, 2024.

Em comentários à Diretriz 13, uma das validadoras fundamentou sua avaliação afirmando entender que os princípios de sustentabilidade sejam importantes para a empresa, para manter e, ou, criar valor no longo prazo. Afirmou não considerar que as empresas precisariam se envolver em políticas públicas, o que poderia aumentar muito o custo de observância dessa diretriz.

Outra validadora argumentou sua avaliação afirmando que o envolvimento político e com órgãos reguladores poderia muitas vezes ser sensível e que nem todas as organizações possuem departamentos e procedimentos para garantir a necessária isenção.

As sugestões das validadoras demonstram-se pertinentes e foram devidamente consideradas na reformulação da diretriz. Esta nova redação leva em consideração as preocupações levantadas pelas validadoras, ao mesmo tempo em que se baseia em princípios fundamentais da administração de empresas e governança corporativa.

A diretriz revisada enfatiza a importância de avaliar a relevância estratégica dos temas ESG para a criação de valor a longo prazo, alinhando-se com o conceito de Criação de Valor Compartilhado de Porter e Kramer (2011). A menção à avaliação de recursos e competências internas reflete a Visão Baseada em Recursos da firma (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), reconhecendo que as organizações têm capacidades diferentes para abordar questões ESG. Ademais, a consideração do impacto potencial das ações da organização alinha-se com a Teoria dos *Stakeholders*, reconhecendo a importância de considerar os interesses de diversos grupos afetados pelas atividades da empresa.

A nova redação respeita o princípio da liberdade econômica (também conhecido como princípio da livre iniciativa privada) (FRIEDMAN, 1962) ao tornar o engajamento em políticas públicas uma opção, não uma obrigação, alinhando-se com as preocupações de uma das validadoras sobre custos de observância. A inclusão de uma

avaliação cuidadosa dos riscos e benefícios do engajamento em políticas públicas atende às preocupações de outra validadora sobre a sensibilidade dessas atividades.

A ênfase no alinhamento com valores e estratégia organizacionais reflete princípios de gestão estratégica (SCHERER; PALAZZO, 2011). A recomendação de estabelecer processos internos robustos para garantir a devida diligência e transparência alinha-se com as boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2015).

Esta reformulação busca equilibrar a importância do engajamento em questões ESG com a necessidade de respeitar a autonomia e as capacidades individuais das organizações, fornecendo uma diretriz mais flexível e adaptável a diferentes contextos empresariais.

Desta forma, a nova redação da Diretriz 13 passou a ser:

Quadro 30 – Nova redação da Diretriz 13, que passa a compor as Diretrizes Versão 2

Diretriz 13 - Avaliação da capacidade de influência e resposta aos temas ESG prioritários.

A organização deve avaliar sua capacidade de influenciar e responder aos temas ESG priorizados, considerando seus recursos, competências e parcerias existentes. Esta avaliação deve levar em conta:

1. A relevância estratégica dos temas ESG para a criação de valor a longo prazo;
2. A capacidade interna da organização para abordar esses temas de forma eficaz;
3. O potencial impacto das ações da organização em relação aos temas priorizados.

Caso a organização identifique oportunidades de engajamento em discussões regulatórias, iniciativas multistakeholder ou parcerias público-privadas relacionadas aos temas ESG prioritários, recomenda-se:

- a) Avaliar cuidadosamente os riscos e benefícios potenciais desse engajamento.
- b) Assegurar que qualquer envolvimento esteja alinhado com os valores e a estratégia da organização;
- c) Estabelecer processos internos robustos para garantir a devida diligência e transparência em tais atividades.

A decisão de se envolver em atividades de influência em políticas públicas deve ser tomada de forma criteriosa, considerando a capacidade da organização, seus recursos disponíveis e potenciais impactos reputacionais.

6.5.2.3 Alteração da Diretriz 14 da Versão 1

A Diretriz 14 possui o seguinte conteúdo nas “Diretrizes Versão 1”:

Quadro 31 – Conteúdo da Diretriz 14 das Diretrizes Versão 1

Diretriz 14: Asseguração externa e validação dos resultados

Para aumentar a credibilidade e a confiança dos stakeholders, é recomendado que a organização submeta o processo de definição da materialidade e os resultados a uma asseguração externa independente, conduzida por terceira parte qualificada. Essa asseguração deve seguir padrões reconhecidos, como a AA1000 Assurance Standard e a ISAE 3000.

Em comentário à Diretriz 14, uma das validadoras manifestou sua preocupação com o custo para atender à diretriz. Concordou que instituições grandes conseguiriam, mas que as organizações menores poderiam ser impactadas com os custos.

Outra validadora manifestou que os processos de certificação poderiam encarecer ou até mesmo desestimular a implementação da Diretriz.

Por sua vez, a terceira validadora argumentou que a Diretriz 14 poderia ser atendida desde que compatível com a estrutura da empresa, haja vista que a adesão e manutenção das certificações se trata de um custo alto.

Tendo em vista as sugestões por parte das validadoras, entende-se que possuem procedência, cabendo alterações na Diretriz 14, gerando uma nova redação.

Esta nova redação leva em consideração as preocupações levantadas pelas validadoras, ao mesmo tempo em que também se baseia em princípios fundamentais da administração de empresas e governança corporativa. A diretriz revisada reconhece que diferentes organizações têm capacidades e recursos distintos, alinhando-se com o princípio da proporcionalidade em governança corporativa (IBGC, 2015). Isso atende às preocupações sobre custos levantadas pelas validadoras, oferecendo uma abordagem mais flexível e adaptável a diferentes realidades organizacionais.

A ênfase na divulgação clara e acessível do método e resultados reflete o princípio da transparência, fundamental em governança corporativa e responsabilidade social empresarial (GRI, 2016 e 2021). Além disso, a sugestão de consultas com *stakeholders*-chave alinha-se com a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN et al., 2010) e com as melhores práticas de engajamento em sustentabilidade (ACCOUNTABILITY,

2015), promovendo uma abordagem mais inclusiva e participativa no processo de definição da materialidade.

Ao tornar a asseguração externa uma opção para organizações maiores ou com mais recursos, a diretriz respeita o princípio da eficiência econômica (WILLIAMSON, 1985), atendendo às preocupações de uma das validadoras sobre custos potencialmente proibitivos. Esta flexibilidade na escolha da abordagem de validação também respeita o princípio da liberdade empresarial (FRIEDMAN, 1962), permitindo que as organizações tomem decisões baseadas em suas próprias circunstâncias e estratégias.

A abordagem gradual e flexível para a validação e asseguração alinha-se com o conceito de melhoria contínua em gestão da qualidade (DEMING, 1986), viabilizando que as organizações aprimorem seus processos ao longo do tempo. Desta forma, a reformulação busca equilibrar a importância da credibilidade e confiança nos processos de definição da materialidade de temas ESG com a necessidade de respeitar as diferentes capacidades e recursos das organizações.

Desta forma, o novo texto da Diretriz 14 passou a ser:

Quadro 32 – Nova redação da Diretriz 14, que passa a compor as Diretrizes Versão 2

Diretriz 14: Validação e transparência dos resultados

A organização deve buscar validar e comunicar de forma transparente o processo de definição da materialidade e seus resultados, considerando sua estrutura, porte e recursos disponíveis. Para isso, recomenda-se:

1. Implementar um processo interno de revisão e validação, envolvendo diferentes níveis hierárquicos e áreas da organização;
2. Considerar a realização de consultas com stakeholders-chave para validar os temas materiais identificados;
3. Divulgar de forma clara e acessível o método utilizado, os stakeholders envolvidos e os resultados obtidos no processo de materialidade;
4. Para organizações de maior porte ou com recursos disponíveis, avaliar a possibilidade de submeter o processo e os resultados a uma asseguração externa independente, seguindo padrões reconhecidos como por exemplo a AA1000 *Assurance Standard* ou a ISAE 3000.

A escolha da abordagem de validação e comunicação deve ser compatível com a estrutura da empresa, seus recursos e a relevância dos temas ESG para seu negócio e *stakeholders*.

6.5.2.4 As Diretrizes Versão 2

Tendo em vista a alteração da redação das Diretrizes 7, 13 e 14 contida nas “Diretrizes Versão 1” e considerando a validação das demais diretrizes contidas na “Versão 1”, as Diretrizes da Versão 2 passaram a ser:

Quadro 33 – Diretrizes Versão 2

<p>Diretriz 1: Análise do contexto e conceitos de sustentabilidade</p> <p>Antes de iniciar o processo de definição da materialidade, é essencial compreender o contexto em que a organização está inserida e os principais conceitos relacionados à sustentabilidade. Isso envolve analisar as tendências do setor, as expectativas dos stakeholders e os desafios ESG mais relevantes.</p>
<p>Diretriz 2: Identificação e mapeamento dos stakeholders</p> <p>A organização deve identificar e mapear os principais grupos de stakeholders, como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, comunidades locais e ONGs. Esse mapeamento permite uma visão abrangente das partes interessadas e suas demandas específicas em relação aos temas ESG.</p>
<p>Diretriz 3: Avaliação das expectativas e engajamento dos stakeholders</p> <p>É necessário avaliar as expectativas dos stakeholders em relação à atuação da empresa nos temas ESG e estabelecer canais de diálogo e consulta. Esse engajamento pode ser feito por meio de entrevistas, surveys, painéis e workshops, buscando capturar as percepções, expectativas e preocupações dos stakeholders.</p>
<p>Diretriz 4: Identificação e análise dos impactos ESG dos negócios</p> <p>A organização deve mapear e analisar os principais impactos ambientais, sociais e de governança relacionados às suas atividades, produtos e serviços, considerando toda a cadeia de valor. Essa análise deve considerar a severidade, o escopo e a abrangência dos impactos.</p>
<p>Diretriz 5: Consulta a especialistas e frameworks de materialidade</p> <p>Para garantir a robustez e a credibilidade do processo, é importante consultar especialistas em sustentabilidade e utilizar frameworks reconhecidos, como os Standards da GRI e o SASB, que fornecem orientações sobre as melhores práticas e os indicadores mais relevantes para cada setor.</p>

Diretriz 6: Priorização dos temas materiais

Com base na avaliação abrangente das expectativas dos stakeholders e na análise dos impactos ESG, a organização deve priorizar os temas materiais, focando naqueles que têm maior relevância para o negócio e para os stakeholders. Essa priorização pode ser realizada por meio de matrizes de materialidade e análise de cenários.

As expectativas dos stakeholders devem ser entendidas de forma ampla, incluindo:

1. Temas relevantes para os stakeholders em relação à organização e seu setor;
2. Impactos percebidos das atividades e produtos da organização sobre os stakeholders;
3. Solicitações, requisições e oportunidades que os stakeholders esperam que sejam abordadas pela organização.

Diretriz 7: Alinhamento com normas e tendências relevantes

Os temas materiais devem ser analisados e, quando aplicável e alinhado com a estratégia da organização, estar em consonância com as principais normas e tendências em sustentabilidade. Isso pode incluir, mas não se limita a:

1. Padrões e frameworks internacionais de sustentabilidade relevantes para o setor de atuação da organização;
2. Iniciativas setoriais específicas;
3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, caso a organização opte por incorporá-los em sua estratégia;
4. Acordos globais relevantes, como o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas, quando pertinente ao contexto da organização.

Diretriz 8: Desenvolvimento de indicadores e metas de desempenho ESG

Para cada tema material, a organização deve estabelecer indicadores e metas de desempenho específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporalmente definidas (SMART). Esses indicadores devem ser confiáveis, comparáveis e verificáveis, alinhados com padrões reconhecidos, como o GRI e o SASB.

Diretriz 9: Integração dos temas materiais à estratégia e gestão

Os temas materiais devem ser integrados à estratégia e aos processos de tomada de decisão da organização, orientando a alocação de recursos, o desenvolvimento de produtos e serviços e a gestão de riscos. Isso requer o envolvimento da alta liderança e a validação pelos órgãos de governança.

Diretriz 10: Transparência e comunicação

A organização deve comunicar de forma transparente e regular o processo de definição da materialidade e os seus resultados, incluindo a lista de temas materiais, as metas e os indicadores de desempenho. Essa comunicação deve atender às necessidades de informação dos diferentes stakeholders e pode ser feita por meio de relatórios de sustentabilidade, websites e outros canais.

Diretriz 11: Revisão periódica e monitoramento contínuo

A matriz de materialidade e os temas priorizados devem ser revisados periodicamente, considerando as mudanças no contexto externo, as evoluções na estratégia do negócio e as novas expectativas dos stakeholders. Além disso, é essencial monitorar continuamente o desempenho nos indicadores estabelecidos e analisar tendências e benchmarks setoriais.

Diretriz 12: Busca pela melhoria contínua do desempenho ESG

A organização deve buscar a melhoria contínua do seu desempenho nos temas materiais, estabelecendo planos de ação, investindo em tecnologias e práticas sustentáveis e engajando os colaboradores e parceiros na construção de soluções inovadoras. Essa busca pela melhoria contínua deve ser baseada no monitoramento dos indicadores e na análise crítica dos resultados.

Diretriz 13 - Avaliação da capacidade de influência e resposta aos temas ESG prioritários

A organização deve avaliar sua capacidade de influenciar e responder aos temas ESG priorizados, considerando seus recursos, competências e parcerias existentes. Esta avaliação deve levar em conta:

1. A relevância estratégica dos temas ESG para a criação de valor a longo prazo;
2. A capacidade interna da organização para abordar esses temas de forma eficaz;
3. O potencial impacto das ações da organização em relação aos temas priorizados.

Caso a organização identifique oportunidades de engajamento em discussões regulatórias, iniciativas multistakeholder ou parcerias público-privadas relacionadas aos temas ESG prioritários, recomenda-se:

- a) Avaliar cuidadosamente os riscos e benefícios potenciais desse engajamento.
- b) Assegurar que qualquer envolvimento esteja alinhado com os valores e a estratégia da organização;
- c) Estabelecer processos internos robustos para garantir a devida diligência e transparência em tais atividades.

A decisão de se envolver em atividades de influência em políticas públicas deve ser tomada de forma criteriosa, considerando a capacidade da organização, seus recursos disponíveis e potenciais impactos reputacionais.

Diretriz 14: Validação e transparência dos resultados

A organização deve buscar validar e comunicar de forma transparente o processo de definição da materialidade e seus resultados, considerando sua estrutura, porte e recursos disponíveis. Para isso, recomenda-se:

1. Implementar um processo interno de revisão e validação, envolvendo diferentes níveis hierárquicos e áreas da organização.
2. Considerar a realização de consultas com stakeholders-chave para validar os temas materiais identificados.
3. Divulgar de forma clara e acessível o método utilizado, os stakeholders envolvidos e os resultados obtidos no processo de materialidade.
4. Para organizações de maior porte ou com recursos disponíveis, avaliar a possibilidade de submeter o processo e os resultados a uma asseguração externa independente, seguindo padrões reconhecidos como por exemplo a AA1000 Assurance Standard ou a ISAE 3000.

A escolha da abordagem de validação e comunicação deve ser compatível com a estrutura da empresa, seus recursos e a relevância dos temas ESG para seu negócio e stakeholders.

Fonte: Autor, 2024.

6.6 DA VALIDAÇÃO DAS 'DIRETRIZES VERSÃO 2' JUNTO AO GRUPO C

6.6.1 Análise quantitativa do resultado do questionário de validação das Diretrizes Versão 2

6.6.1.1 Estatísticas descritivas

Para cada diretriz e suas respectivas questões (relevância, clareza e implementabilidade), foi calculada a média, mediana, moda e desvio padrão. Os resultados são apresentados em formato de tabela para facilitar a visualização.

Quadro 34 – Resultados das Estatísticas descritivas das Diretrizes Versão 2

Diretriz 1				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
1.1	5.00	5.00	5.00	0.00
1.2	4.67	5.00	5.00	0.58
1.3	4.33	4.00	4.00	0.58

Diretriz 2				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
2.1	5.00	5.00	5.00	0.00
2.2	5.00	5.00	5.00	0.00
2.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 3				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
3.1	4.67	5.00	5.00	0.58
3.2	4.67	5.00	5.00	0.58
3.3	4.67	5.00	5.00	0.58
Diretriz 4				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
4.1	5.00	5.00	5.00	0.00
4.2	5.00	5.00	5.00	0.00
4.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 5				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
5.1	4.67	5.00	5.00	0.58
5.2	4.67	5.00	5.00	0.58
5.3	4.67	5.00	5.00	0.58
Diretriz 6				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
6.1	5.00	5.00	5.00	0.00
6.2	5.00	5.00	5.00	0.00
6.3	5.00	5.00	5.00	0.00

Diretriz 7				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
7.1	5.00	5.00	5.00	0.00
7.2	5.00	5.00	5.00	0.00
7.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 8				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
8.1	4.67	5.00	5.00	0.58
8.2	4.67	5.00	5.00	0.58
8.3	4.67	5.00	5.00	0.58
Diretriz 9				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
9.1	4.67	5.00	5.00	0.58
9.2	5.00	5.00	5.00	0.00
9.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 10				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
10.1	5.00	5.00	5.00	0.00
10.2	5.00	5.00	5.00	0.00
10.3	4.67	5.00	5.00	0.58
Diretriz 11				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
11.1	5.00	5.00	5.00	0.00
11.2	5.00	5.00	5.00	0.00
11.3	5.00	5.00	5.00	0.00

Diretriz 12				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
12.1	4.67	5.00	5.00	0.58
12.2	5.00	5.00	5.00	0.00
12.3	4.67	5.00	5.00	0.58
Diretriz 13				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
13.1	5.00	5.00	5.00	0.00
13.2	5.00	5.00	5.00	0.00
13.3	5.00	5.00	5.00	0.00
Diretriz 14				
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
14.1	4.67	5.00	5.00	0.58
14.2	5.00	5.00	5.00	0.00
14.3	4.67	5.00	5.00	0.58

Fonte: Autor, 2024.

6.6.1.1.1 Interpretação das estatísticas

- **Médias:** As médias são consistentemente altas, variando entre 4.33 e 5.00. Isso indica uma avaliação muito positiva das diretrizes em termos de relevância, clareza e implementabilidade.
- **Medianas e Modas:** A maioria das medianas e modas é 5, o que reforça a avaliação positiva e indica que a resposta mais frequente foi "Concordo totalmente".
- **Desvios Padrão:** Os desvios padrão variam entre 0.00 e 0.58. Um desvio padrão de 0.00 indica concordância total entre os avaliadores, enquanto 0.58 indica uma pequena variação nas respostas, mas ainda assim uma concordância relativamente alta.

- Consistência: Várias diretrizes (2, 4, 6, 7, 11, 13) receberam avaliações unânimes (média 5.00, desvio padrão 0.00) em todos os aspectos, indicando um alto nível de concordância entre os avaliadores.
- Aspectos avaliados: Em geral, a relevância das diretrizes recebeu as avaliações mais altas e consistentes, seguida pela clareza e então pela implementabilidade.
- Todas as Diretrizes da Versão 2 foram muito bem avaliadas pelas pessoas do Grupo C. Baseado nestes resultados, pode-se concluir que o conjunto de diretrizes proposto na Versão 2 é considerado relevante, claro e implementável. Não há necessidade de revisões em nenhuma das diretrizes da Versão 2, dado o alto nível de aceitação demonstrado nas avaliações.

6.6.1.2 Índice de Validade de Conteúdo (IVC)

Foi calculado o IVC para cada diretriz e para o conjunto de diretrizes como um todo, conforme a seguir:

Quadro 35 – Cálculo do IVC para cada diretriz da Versão 2 e para o conjunto de diretrizes como um todo

Diretriz 1
1.1: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$
1.2: $(4 \times 1 + 5 \times 2) = 14/15 = 0.93$
1.3: $(4 \times 2 + 5 \times 1) = 13/15 = 0.87$
<u>IVC Diretriz 1</u> = $(1.00 + 0.93 + 0.87) / 3 = 0.93$
Diretriz 2
2.1: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$
2.2: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$
2.3: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$
<u>IVC Diretriz 2</u> = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 3

3.1: $(4x_1 + 5x_2) = 14/15 = 0.93$

3.2: $(4x_1 + 5x_2) = 14/15 = 0.93$

3.3: $(4x_1 + 5x_2) = 14/15 = 0.93$

IVC Diretriz 3 = $(0.93 + 0.93 + 0.93) / 3 = 0.93$

Diretriz 4

4.1: $(5x_3) = 15/15 = 1.00$

4.2: $(5x_3) = 15/15 = 1.00$

4.3: $(5x_3) = 15/15 = 1.00$

IVC Diretriz 4 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 5

5.1: $(4x_1+5x_2) = 14/15 = 0.93$

5.2: $(4x_1+5x_2) = 14/15 = 0.93$

5.3: $(4x_1+5x_2) = 14/15 = 0.93$

IVC Diretriz 5 = $(0.93 + 0.93 + 0.93) / 3 = 0.93$

Diretriz 6

6.1: $(5x_3) = 15/15 = 1.00$

6.2: $(5x_3) = 15/15 = 1.00$

6.3: $(5x_3) = 15/15 = 1.00$

IVC Diretriz 6 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 7

7.1: $(5x_3) = 15/15 = 1.00$

7.2: $(5x_3) = 15/15 = 1.00$

7.3: $(5x_3) = 15/15 = 1.00$

IVC Diretriz 7 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 8

8.1: $(4x_1+5x_2) = 14/15 = 0.93$

8.2: $(4x_1+5x_2) = 14/15 = 0.93$

8.3: $(4x_1+5x_2) = 14/15 = 0.93$

IVC Diretriz 8 = $(0.93 + 0.93 + 0.93) / 3 = 0.93$

Diretriz 9

9.1: $(4x1+5x2) = 14/15 = 0.93$

9.2: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

9.3: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

IVC Diretriz 9 = $(0.93 + 1.00 + 1.00) / 3 = 0.98$

Diretriz 10

10.1: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

10.2: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

10.3: $(4x1+5x2) = 14/15 = 0.93$

IVC Diretriz 10 = $(1.00 + 1.00 + 0.93) / 3 = 0.98$

Diretriz 11

11.1: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

11.2: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

11.3: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

IVC Diretriz 11 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 12

12.1: $(4x1+5x2) = 14/15 = 0.93$

12.2: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

12.3: $(4x1+5x2) = 14/15 = 0.93$

IVC Diretriz 12 = $(0.93 + 1.00 + 0.93) / 3 = 0.95$

Diretriz 13

13.1: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

13.2: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

13.3: $(5x3) = 15/15 = 1.00$

IVC Diretriz 13 = $(1.00 + 1.00 + 1.00) / 3 = 1.00$

Diretriz 14
14.1: $(4 \times 1 + 5 \times 2) = 14/15 = 0.93$
14.2: $(5 \times 3) = 15/15 = 1.00$
14.3: $(4 \times 1 + 5 \times 2) = 14/15 = 0.93$
<u>IVC Diretriz 14</u> = $(0.93 + 1.00 + 0.93) / 3 = \mathbf{0.95}$
IVC total (média de todos os IVCs) = $(0.93 + 1.00 + 0.93 + 1.00 + 0.93 + 1.00 + 1.00 + 0.93 + 0.98 + 0.98 + 1.00 + 0.95 + 1.00 + 0.95) / 14 = \mathbf{0.97}$

Fonte: Autor, 2024.

6.6.1.2.1 Interpretação do Índice de Validade do Conteúdo (IVC)

- Todas as diretrizes apresentaram um IVC individual acima de 0.93, acima do limite mínimo aceitável de 0.78 para validade de conteúdo de um item individual;
- O IVC total do conjunto de diretrizes é de 0.97, superando o valor de 0.90 estabelecido como aceitável para o instrumento como um todo;
- As diretrizes 2, 4, 6, 7, 11 e 13 obtiveram o IVC máximo de 1.00, indicando uma concordância total entre os especialistas quanto à sua relevância, clareza e implementabilidade.

O conjunto de diretrizes da Versão 2 demonstra um alto nível de validade de conteúdo, com todos os itens superando significativamente o limite mínimo aceitável. O IVC total de 0.97 indica uma forte concordância entre as pessoas do Grupo C sobre a relevância, clareza e implementabilidade das diretrizes propostas para o processo de definição da materialidade de temas ESG para bancos.

7 AS DIRETRIZES VERSÃO 3 – VERSÃO FINAL

Tendo em vista o alto nível de validade de conteúdo das Diretrizes da Versão 2, com todos os itens superando o limite mínimo aceitável de IVC, é possível determinar o conteúdo final das Diretrizes para um processo de determinação da materialidade de temas ESG. Desta forma, a redação da Versão 3 – Versão Final das Diretrizes é:

Quadro 36 – Diretrizes Versão 3 – Versão Final

Diretriz 1: Análise do contexto e conceitos de sustentabilidade

Antes de iniciar o processo de definição da materialidade, é essencial compreender o contexto em que a organização está inserida e os principais conceitos relacionados à sustentabilidade. Isso envolve analisar as tendências do setor, as expectativas dos *stakeholders* e os desafios ESG mais relevantes.

Diretriz 2: Identificação e mapeamento dos stakeholders

A organização deve identificar e mapear os principais grupos de *stakeholders*, como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, comunidades locais e ONGs. Esse mapeamento permite uma visão abrangente das partes interessadas e suas demandas específicas em relação aos temas ESG.

Diretriz 3: Avaliação das expectativas e engajamento dos stakeholders

É necessário avaliar as expectativas dos stakeholders em relação à atuação da empresa nos temas ESG e estabelecer canais de diálogo e consulta. Esse engajamento pode ser feito por meio de entrevistas, *surveys*, painéis e *workshops*, buscando capturar as percepções, expectativas e preocupações dos *stakeholders*.

Diretriz 4: Identificação e análise dos impactos ESG dos negócios

A organização deve mapear e analisar os principais impactos ambientais, sociais e de governança relacionados às suas atividades, produtos e serviços, considerando toda a cadeia de valor. Essa análise deve considerar a severidade, o escopo e a abrangência dos impactos.

Diretriz 5: Consulta a especialistas e frameworks de materialidade

Para garantir a robustez e a credibilidade do processo, é importante consultar especialistas em sustentabilidade e utilizar *frameworks* reconhecidos, como os Standards da GRI e o SASB, que fornecem orientações sobre as melhores práticas e os indicadores mais relevantes para cada setor.

Diretriz 6: Priorização dos temas materiais

Com base na avaliação abrangente das expectativas dos *stakeholders* e na análise dos impactos ESG, a organização deve priorizar os temas materiais, focando naqueles que têm maior relevância para o negócio e para os *stakeholders*. Essa priorização pode ser realizada por meio de matrizes de materialidade e análise de cenários.

As expectativas dos *stakeholders* devem ser entendidas de forma ampla, incluindo:

1. Temas relevantes para os *stakeholders* em relação à organização e seu setor;
2. Impactos percebidos das atividades e produtos da organização sobre os *stakeholders*;
3. Solicitações, requisições e oportunidades que os *stakeholders* esperam que sejam abordadas pela organização.

Diretriz 7: Alinhamento com normas e tendências relevantes

Os temas materiais devem ser analisados e, quando aplicável e alinhado com a estratégia da organização, estar em consonância com as principais normas e tendências em sustentabilidade. Isso pode incluir, mas não se limita a:

1. Padrões e *frameworks* internacionais de sustentabilidade relevantes para o setor de atuação da organização;
2. Iniciativas setoriais específicas;
3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, caso a organização opte por incorporá-los em sua estratégia;
4. Acordos globais relevantes, como o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas, quando pertinente ao contexto da organização.

Diretriz 8: Desenvolvimento de indicadores e metas de desempenho ESG

Para cada tema material, a organização deve estabelecer indicadores e metas de desempenho específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporalmente definidas (SMART). Esses indicadores devem ser confiáveis, comparáveis e verificáveis, alinhados com padrões reconhecidos, como o GRI e o SASB.

Diretriz 9: Integração dos temas materiais à estratégia e gestão

Os temas materiais devem ser integrados à estratégia e aos processos de tomada de decisão da organização, orientando a alocação de recursos, o desenvolvimento de produtos e serviços e a gestão de riscos. Isso requer o envolvimento da alta liderança e a validação pelos órgãos de governança.

Diretriz 10: Transparência e comunicação

A organização deve comunicar de forma transparente e regular o processo de definição da materialidade e os seus resultados, incluindo a lista de temas materiais, as metas e os indicadores de desempenho. Essa comunicação deve atender às necessidades de informação dos diferentes *stakeholders* e pode ser feita por meio de relatórios de sustentabilidade, *websites* e outros canais.

Diretriz 11: Revisão periódica e monitoramento contínuo

A matriz de materialidade e os temas priorizados devem ser revisados periodicamente, considerando as mudanças no contexto externo, as evoluções na estratégia do negócio e as novas expectativas dos *stakeholders*. Além disso, é essencial monitorar continuamente o desempenho nos indicadores estabelecidos e analisar tendências e *benchmarks* setoriais.

Diretriz 12: Busca pela melhoria contínua do desempenho ESG

A organização deve buscar a melhoria contínua do seu desempenho nos temas materiais, estabelecendo planos de ação, investindo em tecnologias e práticas sustentáveis e engajando os colaboradores e parceiros na construção de soluções inovadoras. Essa busca pela melhoria contínua deve ser baseada no monitoramento dos indicadores e na análise crítica dos resultados.

Diretriz 13 - Avaliação da capacidade de influência e resposta aos temas ESG prioritários

A organização deve avaliar sua capacidade de influenciar e responder aos temas ESG priorizados, considerando seus recursos, competências e parcerias existentes.

Esta avaliação deve levar em conta:

1. A relevância estratégica dos temas ESG para a criação de valor a longo prazo;
2. A capacidade interna da organização para abordar esses temas de forma eficaz;
3. O potencial impacto das ações da organização em relação aos temas priorizados.

Caso a organização identifique oportunidades de engajamento em discussões regulatórias, iniciativas multistakeholder ou parcerias público-privadas relacionadas aos temas ESG prioritários, recomenda-se:

- a) Avaliar cuidadosamente os riscos e benefícios potenciais desse engajamento.
- b) Assegurar que qualquer envolvimento esteja alinhado com os valores e a estratégia da organização;
- c) Estabelecer processos internos robustos para garantir a devida diligência e transparência em tais atividades.

A decisão de se envolver em atividades de influência em políticas públicas deve ser tomada de forma criteriosa, considerando a capacidade da organização, seus recursos disponíveis e potenciais impactos reputacionais.

Diretriz 14: Validação e transparência dos resultados

A organização deve buscar validar e comunicar de forma transparente o processo de definição da materialidade e seus resultados, considerando sua estrutura, porte e recursos disponíveis. Para isso, recomenda-se:

1. Implementar um processo interno de revisão e validação, envolvendo diferentes níveis hierárquicos e áreas da organização.
2. Considerar a realização de consultas com stakeholders-chave para validar os temas materiais identificados.
3. Divulgar de forma clara e acessível a metodologia utilizada, os stakeholders envolvidos e os resultados obtidos no processo de materialidade.
4. Para organizações de maior porte ou com recursos disponíveis, avaliar a possibilidade de submeter o processo e os resultados a uma asseguração externa independente, seguindo padrões reconhecidos como por exemplo a AA1000 Assurance Standard ou a ISAE 3000.

A escolha da abordagem de validação e comunicação deve ser compatível com a estrutura da empresa, seus recursos e a relevância dos temas ESG para seu negócio e *stakeholders*.

Fonte: Autor, 2024.

As diretrizes apresentadas neste capítulo representam a culminação de um processo rigoroso de desenvolvimento, refinamento e validação, alinhado com o objetivo principal desta tese. Estas 14 diretrizes oferecem um artefato abrangente e robusto para o processo de definição da materialidade de temas ESG, especificamente adaptado para instituições financeiras bancárias.

Cada diretriz foi cuidadosamente elaborada para abordar aspectos críticos do processo, desde a análise inicial do contexto até a validação e comunicação transparente dos resultados. Elas incorporam perspectivas teóricas das Teorias dos *Stakeholders*, da Sinalização e da Legitimação, bem como práticas observadas nos relatórios de sustentabilidade dos bancos líderes listados no ISE B3.

A versão final destas diretrizes reflete não apenas o conhecimento acadêmico e as melhores práticas do setor, mas também a valiosa contribuição dos profissionais selecionados. O alto nível de validade de conteúdo, evidenciado pelos resultados do Índice de Validade de Conteúdo (IVC), atesta a relevância e aplicabilidade destas diretrizes no contexto das instituições financeiras bancárias.

Estas diretrizes têm o potencial de preencher uma lacuna significativa na prática atual, oferecendo um roteiro claro e estruturado para as instituições financeiras bancárias conduzirem seus processos de definição de materialidade ESG. Ao seguir estas diretrizes, as organizações poderão melhorar a qualidade, comparabilidade e

credibilidade de seus relatórios de sustentabilidade, além de integrar mais efetivamente as considerações ESG em suas estratégias e operações.

É importante ressaltar que, embora estas diretrizes forneçam um artefato robusto, sua aplicação deve ser adaptada ao contexto específico de cada instituição. As organizações devem considerar suas características únicas, recursos disponíveis e o ambiente regulatório em que operam ao implementar estas diretrizes.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese de doutorado teve como objetivo principal propor diretrizes para um processo de definição da materialidade em relatórios ESG para instituições financeiras bancárias. Ao longo deste estudo, buscamos responder à pergunta de pesquisa: "Quais são as Diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ambientais, sociais e de governança (ESG) adequadas às Instituições Financeiras Bancárias?" Para alcançar este objetivo, adotamos uma abordagem metodológica baseada na *Design Science Research* (DSR), que nos permitiu não apenas analisar o estado atual das práticas de materialidade ESG, mas também desenvolver e validar um artefato prático - as diretrizes - que pode ser aplicado no contexto real das instituições bancárias.

Revisitando os objetivos específicos estabelecidos no início desta pesquisa, podemos concluir que identificamos diretrizes para um processo de definição da materialidade de temas ESG baseadas na Teoria dos *Stakeholders*, Teoria da Legitimidade e Teoria da Sinalização. Analisamos as práticas de definição da materialidade adotadas por bancos listados no Índice de Sustentabilidade da B3, unificamos as diretrizes teóricas e práticas, gerando uma primeira versão das diretrizes, e validamos as diretrizes propostas através de um processo iterativo envolvendo profissionais.

O resultado deste estudo é um conjunto de diretrizes validadas que abordam aspectos essenciais do processo de definição de materialidade ESG, incluindo engajamento de *stakeholders*, avaliação de impactos, priorização de temas e integração estratégica. Estas diretrizes oferecem uma abordagem estruturada e adaptada às particularidades do setor bancário brasileiro.

No entanto, é importante reconhecer que, ao longo da pesquisa, surgiram algumas observações que merecem reflexão. Parece haver uma oportunidade para as organizações aprimorarem a transparência em seus processos de definição da materialidade de temas ESG, especialmente no que diz respeito à seleção de *stakeholders* e à consideração de suas opiniões e preocupações. Além disso, notou-se que o rigor metodológico na definição da materialidade poderia ser fortalecido em alguns casos.

Uma questão que emerge é a possibilidade de que a escolha de temas materiais possa estar sendo influenciada por tópicos em evidência na mídia e redes sociais, que não necessariamente refletem as questões mais críticas para a organização em termos de impacto ESG. Esta observação sugere a necessidade de um equilíbrio cuidadoso entre a responsividade às preocupações públicas e a manutenção do foco nos temas verdadeiramente materiais para a instituição.

É preocupante notar que algumas organizações estão abandonando ou abrandando suas iniciativas ESG, possivelmente devido à percepção negativa por parte de seu público-alvo ou à falta de retorno tangível frente aos investimentos realizados. Esta tendência pode ser um indicativo de que o processo de definição da materialidade de temas ESG não está sendo conduzido de forma eficaz. É possível que esteja havendo uma priorização inadequada de temas que, em determinados contextos, não deveriam ser considerados materiais. Essa situação ressalta a importância crucial de um processo robusto e bem fundamentado de definição de materialidade, que permita às organizações focarem seus esforços e recursos em questões ESG verdadeiramente relevantes para seu negócio e *stakeholders*.

As contribuições teóricas desta pesquisa incluem a integração de múltiplas perspectivas teóricas para compreender o fenômeno da materialidade ESG no setor bancário, o avanço na compreensão das especificidades da materialidade ESG no contexto das instituições financeiras bancárias, e o desenvolvimento de um modelo teórico que pode ser aplicado e testado em futuras pesquisas sobre materialidade ESG em diferentes setores.

No âmbito prático, esta tese fornece um conjunto de diretrizes validadas que podem ser imediatamente aplicadas por instituições financeiras bancárias para aprimorar seus processos de definição de materialidade ESG. Isso pode resultar em potencial melhoria na qualidade, transparência e comparabilidade dos relatórios de sustentabilidade no setor bancário, além de auxiliar as instituições bancárias no alinhamento de suas práticas de sustentabilidade com as expectativas dos *stakeholders* e requisitos regulatórios.

É importante reconhecer as limitações deste estudo, que incluem o foco específico no setor bancário brasileiro e a dependência da disponibilidade e qualidade dos relatórios de sustentabilidade analisados. Estas limitações abrem caminho para futuras pesquisas, que podem incluir a aplicação e teste das diretrizes propostas em

um estudo longitudinal, a expansão do estudo para incluir instituições financeiras não bancárias ou bancos de outros países, e uma investigação mais aprofundada sobre como as diferentes teorias interagem na prática da definição de materialidade ESG.

Adicionalmente, futuros estudos poderão validar e refinar estas diretrizes, possivelmente adaptando-as para outros ramos da economia. Uma área promissora de pesquisa seria a elaboração de procedimentos detalhados para implementar cada diretriz em um processo de definição da materialidade. Além disso, seria relevante investigar se há relações entre os temas mais evidentes na mídia e redes sociais e aqueles considerados materiais pelas organizações, buscando compreender a possível influência da exposição midiática na definição da materialidade de temas ESG.

Outra oportunidade de pesquisa futura seria a validação das diretrizes com um grupo ainda mais amplo de profissionais, abrangendo diversos setores econômicos. Isso poderia fornecer perspectivas esclarecedoras sobre a aplicabilidade e adaptabilidade das diretrizes em diferentes contextos organizacionais.

A adoção das diretrizes propostas nesta tese tem o potencial de promover uma transformação significativa na forma como as instituições financeiras bancárias abordam a materialidade ESG. Isso pode resultar em maior alinhamento entre as práticas de sustentabilidade e as expectativas dos *stakeholders*, melhoria na qualidade e relevância das informações ESG divulgadas, fortalecimento da governança e gestão de riscos relacionados a questões ESG, e potencial vantagem competitiva para as instituições que adotarem uma abordagem mais robusta e transparente para a materialidade ESG.

Esta tese oferece uma contribuição significativa tanto para a literatura acadêmica sobre materialidade ESG quanto para a prática da sustentabilidade no setor bancário. As diretrizes propostas representam um passo importante na direção de uma abordagem mais sistemática, transparente e eficaz para a definição e comunicação de temas ESG materiais. À medida que o mundo enfrenta desafios cada vez mais complexos relacionados à sustentabilidade, o papel das instituições financeiras na promoção de práticas empresariais responsáveis torna-se cada vez mais crucial. Esperamos que este trabalho sirva como um catalisador para futuras pesquisas e inovações práticas no campo da materialidade ESG, contribuindo para um setor financeiro mais sustentável e responsável.

REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY. AA1000 **Accountability Principles Standard 2008**. London: Accountability, 2008.

ADAMS, C. A.; WHELAN, G. Conceptualising future change in corporate sustainability reporting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 22, n. 1, p. 118-143, 2009.

AERTS, W.; CORMIER, D. Media legitimacy and corporate environmental communication. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 1, p. 1-27, 2009.

AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience corporate performance, and CEO values. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 507-525, 1999.

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance worldwide: what is the trigger? **Organization Studies**, v. 25, n. 3, p. 415-443, 2004.

AKERLOF, G. A. The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.

AMEL-ZADEH, A.; SERAFEIM, G. Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey. **Financial Analysts Journal**, v. 74, n. 3, p. 87-103, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.2>. Acesso em: 18 mai. 2024.

ANDRIOF, J.; WADDOCK, S. Unfolding stakeholder engagement. In: ANDRIOF, J. et al. (Eds.). **Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2002. p. 19-42.

ASHFORTH, B. E.; GIBBS, B. W. The double-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, v. 1, n. 2, p. 177-194, 1990.

AXJONOW, A.; ERNSTBERGER, J.; POTT, C. The impact of corporate social responsibility disclosure on corporate reputation: a non-professional stakeholder perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 2, p. 429-450, 2018.

B3. Carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) 2021-2022. 2022. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise/carteira-do-ise/. Acesso em: 13 out. 2022.

B3. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). 2021. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm. Acesso em: 11 jun. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Agenda BC#. 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/bchashtag>. Acesso em: 13 set. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Apontamentos RCN Sustentabilidade. 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/Apontamentos%20RCN%20Sustentabilidade%20VF.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.943, de 15 de setembro de 2021. Dispõe sobre a política de gestão de riscos, a estrutura de gerenciamento de riscos e a política de gestão de capital. 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=4943>. Acesso em: 25 abr. 2024.

BANCO DO BRASIL. Relatório Anual 2022. 2022. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2022.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2023.

BANSAL, P.; CLELLAND, I. Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 1, p. 93-103, 2004.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BEAUCHAMP, T. L.; CHILDRESS, J. F. Principles of biomedical ethics. Oxford University Press, v. 8, n. 1, p. 1-512, 2019.

BEBBINGTON, J. et al. **Sustainability accounting and accountability**. 2. ed. London: Routledge, 2014.

BEBBINGTON, J.; LARRINAGA, C.; MONEVA, J. M. Corporate social reporting and reputation risk management. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 3, p. 337-361, 2008.

BENARTZI, S.; MICHAELY, R.; THALER, R. Do Changes in Dividends Signal the Future or the Past? **The Journal of Finance**, v. 52, n. 3, p. 1007-1034, 1997.

BERMAN, S. L. et al. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 488-506, 1999.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.

BISHOP, J. L.; HERRON, R. L. Use and misuse of the Likert item responses and other ordinal measures. **International Journal of Exercise Science**, v. 8, n. 3, p. 297-302, 2015.

BOAVENTURA, J. M. G. et al. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 1134-1148, 2015.

BOROWY, I. **Defining sustainable development for our common future: a history of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)**. London: Routledge, 2014.

BORREGO, M.; DOUGLAS, E. P.; AMELINK, C. T. Quantitative, qualitative, and mixed research methods in engineering education. **Journal of Engineering Education**, v. 98, n. 1, p. 53-66, 2009.

BOULDING, K. E. The economics of the coming spaceship earth. In: JARRETT, H. (Ed.). **Environmental quality in a growing economy**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1966. p. 3-14.

BOULDING, W.; KIRMANI, A. A consumer-side experimental examination of signaling theory: do consumers perceive warranties as signals of quality? **Journal of Consumer Research**, v. 20, n. 1, p. 111-123, 1993.

BOULDING, W.; KIRMANI, A. A Consumer-Side Experimental Examination of Signaling Theory: Do Consumers Perceive Warranties as Signals of Quality? **Journal of Consumer Research**, v. 20, n. 1, p. 111-123, 1993.

BOWEN, F. **After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society**. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. Iowa City: University of Iowa Press, 2009.

BOWIE, N. E. **Business Ethics: A Kantian Perspective**. Malden: Blackwell, 1999.

BRDESCO. Relatório Integrado 2022. 2022. Disponível em: <https://www.brdescori.com.br/wp-content/uploads/sites/541/2023/03/Bradescor-RI-2022.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2023.

BRENNAN, N. M.; GRAY, S. J. The impact of materiality: accounting's best kept secret. **Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance**, v. 1, n. 1, p. 1-31, 2005.

BRENNER, S. N.; COCHRAN, P. The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory and research. In: MAHON, J. F. (Ed.). **International Association for Business and Society 1991 Proceedings**. Sundance, UT: IABS, 1991. p. 449-467.

BRENNER, S. N.; MOLANDER, E. A. Is the ethics of business changing? **Harvard Business Review**, v. 55, n. 1, p. 57-71, 1977.

BRICKSON, S. L. Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 864-888, 2007.

BROWN, H. S.; DE JONG, M.; LESSIDRENSKA, T. The rise of the Global Reporting Initiative: A case of institutional entrepreneurship. **Environmental Politics**, v. 18, n. 2, p. 182-200, 2009.

BROWN, J.; DILLARD, J. Integrated reporting: on the need for broadening out and opening up. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 7, p. 1120-1156, 2014.

BTG PACTUAL. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2022. 2022. Disponível em: https://static.btgpactual.com/media/lf2jdpzs/btg_ras_2022_pt.pdf. Acesso em: 13 fev. 2023.

BURGELMAN, R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 223-244, 1983.

CALABRESE, A. et al. Materiality analysis in sustainability reporting: a tool for directing corporate sustainability towards emerging economic, environmental and social opportunities. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 25, n. 5, p. 1016-1038, 2019.

CARADONNA, J. L. **Sustainability: a history**. New York: Oxford University Press, 2014.

CARIFIO, J.; PERLA, R. Ten common misunderstandings, misconceptions, persistent myths and urban legends about Likert scales and Likert response formats and their antidotes. **Journal of Social Sciences**, v. 3, n. 3, p. 106-116, 2007.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, v. 100, n. 1, p. 1-7, 1998.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CARSON, R. *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin, 1962.

CASTELLÓ, I.; ETTER, M.; ÅRUP NIELSEN, F. Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 3, p. 402-432, 2016.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHELAWAT, H.; TRIVEDI, I. V. O valor de negócios do desempenho do ESG: O contexto indiano. **Asian J. Bus. Ethics**, v. 5, p. 195-210, 2016.

CHENET, H. et al. Climate-related financial policy in a world of radical uncertainty: Towards a precautionary approach. **Ecological Economics**, v. 183, p. 106957, 2021.

CHO, C. H. et al. Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 40, p. 78-94, 2015.

CHO, C. H. et al. Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 40, p. 78-94, 2015.

CHO, C. H. Legitimation strategies used in response to environmental disaster: A French case study of Total SA's Erika and AZF incidents. **European Accounting Review**, v. 18, n. 1, p. 33-62, 2009.

CHO, C. H.; PATTEN, D. M. The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7-8, p. 639-647, 2007.

CHRISTENSEN, C. M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. The **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CLUB OF ROME. About the Club of Rome. 2021. Disponível em: <https://clubofrome.org/about-us/>. Acesso em: 05 mai. 2022.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Agenda ASG e o Mercado de Capitais**: uma análise das iniciativas em andamento, desafios e oportunidades para futuras reflexões da CVM. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos/a-agenda-asg-e-o-mercado-de-capitais.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2022.

CONNELLY, B. L. et al. Signaling Theory: A Review and Assessment. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 39-67, 2011.

COSTANZA, R. et al. Building a sustainable and desirable economy-in-society-in-nature. In: WORLDWATCH INSTITUTE. **State of the World 2013: Is Sustainability Still Possible?** Washington, DC: Island Press, 2013. p. 126-142.

COSTANZA, R. et al. The value of the world's ecosystem services and natural capital. **Nature**, v. 387, p. 253-260, 1997.

CRANE, A.; GLOZER, S. Researching corporate social responsibility communication: themes, opportunities and challenges. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 7, p. 1223-1252, 2016.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

CRISÓSTOMO, V. L.; OLIVEIRA, M. R. An analysis of the determinants of corporate social responsibility of Brazilian firms. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 4, p. 72-93, 2016.

CROASMUN, J. T.; OSTROM, L. Using Likert-type scales in the social sciences. **Journal of Adult Education**, v. 40, n. 1, p. 19-22, 2011.

DAG-HAMMARSKJÖLD FOUNDATION. **What now: Another development**. Dag-Hammarskjöld Foundation, 1975.

DALAL, K. K.; THAKER, N. ESG and Corporate Financial Performance: A Panel Study of Indian Companies. **IUP Journal of Corporate Governance**, v. 18, n. 1, p. 44-59, 2019.

DEEGAN, C. Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 282-311, 2002.

DEEGAN, C. Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 32, n. 8, p. 2307-2329, 2019.

DEEGAN, C.; RANKIN, M.; TOBIN, J. An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: a test of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 312-343, 2002.

DEEGAN, C.; RANKIN, M.; TOBIN, J. An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 312-343, 2002.

DEEGAN, C.; UNERMAN, J. **Financial accounting theory**. Sydney: McGraw-Hill, 2011.

DELMAS, M. A.; GRANT, L. E. Eco-labeling strategies and price-premium: the wine industry puzzle. **Business & Society**, v. 53, n. 1, p. 6-44, 2014.

DELMAS, M. A.; GRANT, L. E. Eco-Labeling Strategies and Price-Premium: The Wine Industry Puzzle. **Business & Society**, v. 53, n. 1, p. 6-44, 2014.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Press, 1982.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.

DENZIN, N. K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

DIAS FILHO, J. M.; MACHADO, L. H. B. Abordagens da pesquisa em contabilidade. In: IUDÍCIBUS, S.; LOPES, A. B. (Orgs.). **Teoria avançada da contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 15-69.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DONALDSON, T. The ethical wealth of nations. **Journal of Business Ethics**, v. 31, n. 1, p. 25-36, 2001.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**, v. 18, n. 1, p. 122-136, 1975.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR., J. A. V. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Cengage, 2018.

DURNEV, A.; KIM, E. H. To steal or not to steal: firm attributes, legal environment, and valuation. **The Journal of Finance**, v. 60, n. 3, p. 1461-1493, 2005.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2012.

ECCLES, R. G.; KLIMENKO, S. The investor revolution. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 3, p. 106-116, 2019.

ECCLES, R. G.; KLIMENKO, S. The investor revolution. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 3, p. 106-116, 2019.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P. **One report**: Integrated reporting for a sustainable strategy. John Wiley & Sons, 2010.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P. **The integrated reporting movement**: meaning, momentum, motives, and materiality. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P. **The integrated reporting movement**: Meaning, momentum, motives, and materiality. John Wiley & Sons, 2015.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P.; RIBOT, S. Meaning and momentum in the integrated reporting movement. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 27, n. 2, p. 8-17, 2015.

EDGLEY, C. A genealogy of accounting materiality. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, n. 3, p. 255-271, 2014.

EDMONDSON, A. C. **Teaming**: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; BROWN, S. L. **Competing on the edge: strategy as structured chaos**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1997.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Towards the Circular Economy**: Economic and business rationale for an accelerated transition. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2013.

ERDEM, T.; SWAIT, J. Brand equity as a signaling phenomenon. **Journal of Consumer Psychology**, v. 7, n. 2, p. 131-157, 1998.

ETTER, M. et al. Measuring organizational legitimacy in social media: Assessing citizens' judgments with sentiment analysis. **Business & Society**, v. 57, n. 1, p. 60-97, 2018.

EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N. E. (Eds.). **Ethical theory and business**. 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993. p. 75-84.

EVAN, W.; FREEMAN, R. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: BEAUCHAMP, T.; BOWIE, N. (eds.). **Ethical Theory and Business**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993. p. 97-106.

FARIA, A. Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de sustentabilidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 2, p. 107-108, 2011.

FARIA, J. H. Epistemologia crítica do concreto e momentos da pesquisa: uma proposição para os estudos organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 15-40, 2011.

FASSIN, Y. A dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 1, p. 39-49, 2010.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 667-681, 2017.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. 5. ed. London: Sage Publications, 2017.

FINK, L. Profit and Purpose. 2019. Disponível em: <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>. Acesso em: 25 mai. 2020.

FLAMMER, C.; KACPERCZYK, A. The impact of stakeholder orientation on innovation: evidence from a natural experiment. **Management Science**, v. 62, n. 7, p. 1982-2001, 2016.

FLAMMER, C.; KACPERCZYK, A. The impact of stakeholder orientation on innovation: Evidence from a natural experiment. **Management Science**, v. 62, n. 7, p. 1982-2001, 2016.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Anuário de Pesquisa GVPesquisa**, São Paulo, 2017.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6. ed. London: Sage Publications, 2018.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006

FOMBRUN, C. J.; PONZI, L. J.; NEWBURRY, W. Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 18, n. 1, p. 3-24, 2015.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 233-236, 1999.

FREEMAN, R. E. et al. Stakeholder theory: **The state of the art**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. **Corporate Governance: A stakeholder interpretation**. *Journal of Behavioral Economics*, v. 19, n. 4, p. 337-359, 1990.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. New Haven: Yale University Press, 2007.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2015.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, New York, 13 set. 1970.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 191-205, 1999.

FUNDAÇÃO DAG HAMMARSKJÖLD. What now: another development. **Development Dialogue**, n. 1/2, p. 1-128, 1975.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Guia How To: Matriz de Materialidade. 2016. Disponível em: https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/guia_howto_matriz_materialidade.pdf. Acesso em: 21 jun. 2022.

GALLOPIN, G. C. Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators. A system approach. **Environmental Modelling & Assessment**, v. 1, p. 101-117, 1996.

GAMBETTA, D. Signaling. In: HEDSTRÖM, P.; BEARMAN, P. (Eds.). **The Oxford Handbook of Analytical Sociology**. Oxford University Press, 2011. p. 168-194.

GARCIA, S. et al. Corporate sustainability reporting and financial performance: Evidence from Brazilian publicly traded companies. **Sustainable Development**, v. 29, n. 4, p. 752-764, 2021.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.

GEISSDOERFER, M. et al. The Circular Economy – A new sustainability paradigm?. **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 757-768, 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.

GIACOMELLO PICCININ, Y. et al. Environmental, social, governance e desempenho corporativo: uma análise na perspectiva da folga financeira. **Estudios Gerenciales**, v. 39, n. 168, p. 297-313, 2023.

GIFFORD, J. Effective shareholder engagement: The factors that contribute to shareholder salience. **Journal of Business Ethics**, v. 92, n. 1, p. 79-97, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GINTIS, H.; SMITH, E. A.; BOWLES, S. Costly signaling and cooperation. **Journal of Theoretical Biology**, v. 213, n. 1, p. 103-119, 2001.

GIOIA, D. A. Practicability, paradigms, and problems in Stakeholder theorizing. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 2, p. 228-232, 1999.

GLAESER, E. L. The formation of social capital. In: HELLIWELL, J. F. (Ed.). **The contribution of human and social capital to sustained economic growth and well-being**. Ottawa: OECD/HRDC, 1984. p. 381-393.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). GRI Standards. 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/>. Acesso em: 13 set. 2022.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). GRI Standards. 2021. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/>. Acesso em: 13 set. 2022.

GOLDSMITH, E. et al. **Blueprint for survival**. Boston: Houghton Mifflin, 1972.

GÓMEZ-CARRASCO, P.; GUILLAMÓN-SAORÍN, E.; GARCÍA OSMA, B. Stakeholders versus firm communication in social media: The case of Twitter and corporate social responsibility information. **European Accounting Review**, v. 30, n. 1, p. 31-62, 2021.

GOMPERS, P.; ISHII, J.; METRICK, A. Corporate governance and equity prices. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 118, n. 1, p. 107-156, 2003.

GRAFEN, A. Biological signals as handicaps. **Journal of Theoretical Biology**, v. 144, n. 4, p. 517-546, 1990.

GRANT, J. S.; DAVIS, L. L. Selection and use of content experts for instrument development. **Research in Nursing & Health**, v. 20, n. 3, p. 269-274, 1997.

GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 8, n. 2, p. 47-77, 1995.

GREENWOOD, M. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 74, n. 4, p. 315-327, 2007.

GUTHRIE, J.; PARKER, L. D. Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. **Accounting and Business Research**, v. 19, n. 76, p. 343-352, 1989.

HAHN, R. et al. Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 297-316, 2015.

HAHN, R.; KÜHNEN, M. Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. **Journal of Cleaner Production**, v. 59, p. 5-21, 2013.

HAHN, R.; KÜHNEN, M. Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. **Journal of Cleaner Production**, v. 59, p. 5-21, 2013.

HAHN, R.; WEIDTMANN, C. Transnational Governance, Deliberative Democracy, and the Legitimacy of ISO 26000: Analyzing the Case of a Global Multistakeholder Process. **Business & Society**, v. 55, n. 1, p. 90-129, 2016.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 8. ed. Andover: Cengage Learning, 2019.

HÁK, T.; JANOUŠKOVÁ, S.; MOLDAN, B. Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. **Ecological Indicators**, v. 60, p. 565-573, 2016.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.

HARTLEY, J. Some thoughts on Likert-type scales. **International Journal of Clinical and Health Psychology**, v. 14, n. 1, p. 83-86, 2014.

HAYNES, S. N.; RICHARD, D. C. S.; KUBANY, E. S. Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. **Psychological Assessment**, v. 7, n. 3, p. 238-247, 1995.

- HENDRY, J. R. Taking Aim at Business: What Factors Lead Environmental Non-Governmental Organizations to Target Particular Firms? **Business and Society**, v. 45, n. 1, p. 47-86, 2006.
- HENISZ, W. J.; DOROBANTU, S.; NARTEY, L. J. Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 12, p. 1727-1748, 2014.
- HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-agency theory. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.
- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 125-139, 2001.
- HOFFMAN, A. **From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism**. San Francisco: New Lexington Press, 1997.
- HOLMSTRÖM, B. Moral Hazard and Observability. **The Bell Journal of Economics**, v. 10, n. 1, p. 74-91, 1979.
- HOOGHIEMSTRA, R. Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. **Journal of Business Ethics**, v. 27, p. 55-68, 2000.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: Mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.
- IASB. **Conceptual Framework for Financial Reporting**. London: IFRS Foundation, 2018.
- IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. **Harvard Business School Research Working Paper**, n. 11-100, 2017.
- IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. **Harvard Business School research working paper**, n. 11-100, 2017.
- ITAÚ UNIBANCO. Relatório Anual Consolidado 2022. 2022. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2022/pdf/pt/relatorio-anual-consolidado-2022.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2023.
- JALLAT, F.; WOOD, E. Exploring "deep" and "wide" stakeholder relations in service activity. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, p. 1013-1024, 2005.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 235-256, 2002.

JOHNSTONE, R. A.; GRAFEN, A. Dishonesty and the handicap principle. **Animal Behaviour**, v. 46, n. 4, p. 759-764, 1993.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 404-437, 1995.

JONES, T. M.; FELPS, W.; BIGLEY, G. A. Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The role of Stakeholder Culture. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 137-155, 2007.

JONES, T. M.; HILL, C. L. Stakeholder Agency Theory. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 206-221, 1999.

JOSHI, M. et al. Diffusion of sustainability reporting in universities: current situation and future perspectives. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 1-16, 2015.

KAMATH, R. Food traceability on blockchain: Walmart's pork and mango pilots with IBM. **The Journal of the British Blockchain Association**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2018.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KATES, R. W. et al. **Sustainability science**. **Science**, v. 292, n. 5517, p. 641-642, 2001.

KATES, R. W. et al. What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. **Environment: Science and Policy for Sustainable Development**, v. 47, n. 3, p. 8-21, 2005.

KHAN, M.; SERAFEIM, G.; YOON, A. Corporate sustainability: First evidence on materiality. **The Accounting Review**, v. 91, n. 6, p. 1697-1724, 2016.

KLEIN, P. G. et al. Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 1, p. 6-27, 2019.

KNOEPFEL, I. Dow Jones Sustainability Group Index: a global benchmark for corporate sustainability. **Corporate Environmental Strategy**, v. 8, n. 1, p. 6-15, 2001.

KOLK, A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 23-34, 2016.

KOLK, A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 23-34, 2016.

KOLK, A.; PINKSE, J. Multinationals' political activities on climate change. **Business & Society**, v. 46, n. 2, p. 201-228, 2007.

KOLK, A.; PINKSE, J. Towards strategic stakeholder management? Integrating perspectives on sustainability challenges such as corporate responses to climate change. Corporate Governance: **The International Journal of Business in Society**, v. 7, n. 4, p. 370-378, 2007.

KOO, T. K.; LI, M. Y. A guideline of selecting and reporting intraclass correlation coefficients for reliability research. **Journal of Chiropractic Medicine**, v. 15, n. 2, p. 155-163, 2016.

KROSNICK, J. A.; JUDD, C. M.; WITTENBRINK, B. The measurement of attitudes. In: ALBARRACÍN, D.; JOHNSON, B. T.; ZANNA, M. P. (Eds.). **The handbook of attitudes**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005. p. 21-76.

KSHETRI, N. Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. **International Journal of Information Management**, v. 39, p. 80-89, 2018.

LANDETA, J. Current validity of the Delphi method in social sciences. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 73, n. 5, p. 467-482, 2006.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

LE BLANC, D. Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. **Sustainable Development**, v. 23, n. 3, p. 176-187, 2015.

LEAL, R. P. C.; SILVA, A. L. C.; VALADARES, S. M. Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 7-18, 2002.

LEAL, R. P. C.; SILVA, A. L. C.; VALADARES, S. M. Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 7-18, 2002.

LEAR, J. **Rachel Carson: witness for nature**. New York: Henry Holt and Company, 1997.

LÉLÉ, S. M. **Sustainable development: A critical review**. *World Development*, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, p. 5-55, 1932.

LINDBLUM, C. K. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In: **CRITICAL PERSPECTIVES ON ACCOUNTING CONFERENCE, 1994**, New York. Anais [...]. New York, 1994.

LOREK, S.; SPANGENBERG, J. H. Sustainable consumption within a sustainable economy—beyond green growth and green economies. **Journal of Cleaner Production**, v. 63, p. 33-44, 2014.

LOZANO, R. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 1, p. 32-44, 2015.

LOZANO, R. Envisioning sustainability three-dimensionally. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 17, p. 1838-1846, 2008.

LUOMA, P.; GOODSTEIN, J. Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 553-563, 1999.

LYNN, M. R. Determination and quantification of content validity. **Nursing Research**, v. 35, n. 6, p. 382-385, 1986.

LYON, T. P.; MONTGOMERY, A. W. The Means and End of Greenwash. **Organization & Environment**, v. 28, n. 2, p. 223-249, 2015.

MACEDO, F. et al. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e desempenho financeiro das empresas do setor elétrico. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6, n. 2, p. 73-88, 2012.

MACHADO JR., C. et al. A gestão dos recursos naturais nas organizações certificadas pela norma NBR ISO 14001. **Produção**, v. 23, n. 1, p. 41-51, 2006.

MACHADO, D. P.; OTT, E. Estratégias de Legitimação Social Empregadas na Evidenciação Ambiental: Um Estudo à Luz da Teoria da Legitimidade. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 136-156, 2015.

MACHADO, M. A. V. et al. Análise da relação entre investimentos socioambientais e a inclusão de empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 141-156, 2021.

MALTHUS, T. R. **An essay on the principle of population**. Amherst: Prometheus Books, 1998.

MANKIWI, N. G. **Introdução à Economia**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

MARCONDES, A. W.; BACARJI, C. D. **ISE: sustentabilidade no mercado de capitais**. São Paulo: Report, 2010.

MARR, B. The Amazing Ways How Unilever Uses Artificial Intelligence To Recruit & Train Thousands Of Employees. **Forbes**, 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/14/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/>. Acesso em: 12 dez. 2022.

MATHISON, S. Why triangulate? **Educational Researcher**, v. 17, n. 2, p. 13-17, 1988.

MEADOWS, D. H. et al. **The limits to growth**. New York: Universe Books, 1972.

MEADOWS, D. H. **Limits to growth: the 30-year update**. White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2004.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

MERKL-DAVIES, D. M.; BRENNAN, N. M. A conceptual framework of impression management: New insights from psychology, sociology and critical perspectives. **Accounting and Business Research**, v. 41, n. 5, p. 415-437, 2011.

MESSIER JR, W. F. et al. A review and integration of empirical research on materiality: two decades later. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, v. 24, n. 2, p. 153-187, 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H. et al. **The strategy Process: Concepts, Context, Cases**. Prentice-Hall, 2003.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations: a synthesis of the research**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MIYAZAKI, A. D.; GREWAL, D.; GOODSTEIN, R. C. The effect of multiple extrinsic cues on quality perceptions: A matter of consistency. **Journal of Consumer Research**, v. 32, n. 1, p. 146-153, 2005.

MUFF, K.; KAPALKA, A.; DYLLICK, T. The Gap Frame-Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities. **The International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 363-383, 2017.

NASH, J.; EHRENFELD, J. Codes of environmental management practices: Assessing their potential as a tool for change. **Annual Review of Energy and Environment**, v. 22, p. 487-535, 1996.

NEMOTO, T.; BEGLAR, D. Developing Likert-scale questionnaires. In: SONDA, N.; KRAUSE, A. (Eds.). **JALT2013 Conference Proceedings**. Tokyo: JALT, 2014.

NIELSEN. **The sustainability imperative: new insights on consumer expectations**. New York: Nielsen, 2015.

NOGUEIRA, E. P.; DE FARIA, A. C. Sustentabilidade Nos Principais Bancos Brasileiros: Uma Análise Sob a Ótica Da Global Reporting Initiative. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 4, p. 119-139, 2012.

O'DONOVAN, G. Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 344-371, 2002.

O'DWYER, B.; UNERMAN, J. Shifting the focus of sustainability accounting from impacts to risks and dependencies: Researching the transformative potential of TCFD reporting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 33, n. 5, p. 1113-1141, 2020.

OKOLI, C.; PAWLOWSKI, S. D. The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. **Information & Management**, v. 42, n. 1, p. 15-29, 2004.

ONWUEGBUZIE, A. J.; LEECH, N. L. A call for qualitative power analyses. **Quality & Quantity**, v. 41, n. 1, p. 105-121, 2007.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. **Organization Studies**, v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003.

ORTS, E. W. Beyond shareholders: Interpreting corporate constituency statutes. **George Washington Law Review**, v. 61, p. 14-135, 1992.

PATTEN, D. M. Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory. **Accounting, Organizations and Society**, v. 17, n. 5, p. 471-475, 1992.

PATTON, M. Q. Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. **Health Services Research**, v. 34, n. 5 Pt 2, p. 1189-1208, 1999.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

PHILLIPS, R. **Stakeholder Theory and Organizational Ethics**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

PHILLIPS, R. **Stakeholder theory and organizational ethics**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.

PISANI, J. A. Sustainable development – historical roots of the concept. **Environmental Sciences**, v. 3, n. 2, p. 83-96, 2006.

PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 1, p. 53-66, 2012.

PLETSCH, C. S. et al. Perfil da evidencição ambiental das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 26, n. 2, p. 57-77, 2015.

POLIT, D. F.; BECK, C. T. The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. **Research in Nursing & Health**, v. 29, n. 5, p. 489-497, 2006.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

POSNER, B. Z.; SCHMIDT, W. H. Values and the American manager: An update updated. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 202-216, 1984.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View. **California Management Review**, v. 45, n. 1, p. 6-28, 2002a.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. **Redefining the corporation**: stakeholder management and organizational wealth. Stanford: Stanford University Press, 2002b.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. **The multinational mission**: balancing local demands and global vision. New York: Free Press, 1987.

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT. About the PRI. 2021. Disponível em: <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>. Acesso em: 5 jun. 2022.

PWC. 2021 Global Investor ESG Survey. 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/esg-investor-survey.html>. Acesso em: 10 abr. 2023.

PWC. **2021 Global Investor Survey**: The economic realities of ESG. PwC, 2021.

PWC. **Materiality**: Determining what matters for sustainability reporting. PwC Sustainability Reporting, 2021.

RASCHE, A.; KELL, G. (Eds.). **The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges**. Cambridge University Press, 2010.

REDCLIFT, M. Sustainable development (1987-2005): An oxymoron comes of age. **Sustainable Development**, v. 13, n. 4, p. 212-227, 2005.

REFINITIV. ESG Data. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401217305248>.
Acesso em: 10 ago. 2023.

REIMSBACH, D.; HAHN, R.; GÜRTÜRK, A. Integrated reporting and assurance of sustainability information: An experimental study on professional investors' information processing. **European Accounting Review**, v. 29, n. 3, p. 471-501, 2020.

REYNOLDS, S. J.; SCHULTZ, F. C.; HEKMAN, D. R. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. **Journal of Business Ethics**, v. 64, p. 285-301, 2006.

REYNOLDS, S. J.; SCHULTZ, F. C.; HEKMAN, D. R. Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. **Journal of Business Ethics**, v. 64, n. 3, p. 285-301, 2006.

RICARDO, D. **On the principles of political economy and taxation**. London: John Murray, 1817.

RITCHIE, J.; SPENCER, L. Qualitative data analysis for applied policy research. In: BRYMAN, A.; BURGESS, R. G. (Eds.). **Analyzing qualitative data**. London: Routledge, 2002. p. 173-194.

ROCKSTRÖM, J. et al. A safe operating space for humanity. **Nature**, v. 461, p. 472-475, 2009.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

RUBIO, D. M. et al. Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. **Social Work Research**, v. 27, n. 2, p. 94-104, 2003.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 534-559, 1997.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SACHS, I. Ecodesarrollo: Concepto, aplicación, implicaciones. **Comercio Exterior**, v. 30, n. 7, p. 718-725, 1986.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1979.

SACHS, J. D. **The Age of Sustainable Development**. Columbia University Press, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SANTANDER. Relatório Anual 2022. Disponível em: https://www.santander.com.br/document/raa2022_pt.pdf. Acesso em: 13 mar. 2023.

SASB. **SASB Materiality Map**. Sustainability Accounting Standards Board, 2018.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SAUNDERS, B. et al. Anonymising interview data: challenges and compromise in practice. **Qualitative Research**, v. 15, n. 5, p. 616-632, 2015.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, p. 899-931, 2011.

SCHMIDHEINY, S. **Changing course: A global business perspective on development and the environment**. MIT Press, 1992.

SEARCY, C.; ELKHAWAS, D. Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. **Journal of Cleaner Production**, v. 35, p. 79-92, 2012.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors. 2022. Disponível em: <https://www.sec.gov/rules/proposed/2022/33-11042.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2022.

SERAPEIM, G.; GREWAL, J. ESG Metrics: Reshaping Capitalism? **Harvard Business School Technical Note** 116-037, mar. 2016.

SHAUGHNESSY, J. J.; ZECHMEISTER, E. B.; ZECHMEISTER, J. S. **Research methods in psychology**. 9. ed. New York: McGraw-Hill, 2012.

SIEMENS. Siemens' AI and IoT-based solutions. Disponível em: <https://www.siemens.com/br/pt/digitalizacao/inteligencia-artificial.html>. Acesso em: 08 set. 2023.

SIEMENS. **Sustainability Report 2020**. Munich: Siemens AG, 2020.

SIEW, R. Y. J. A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). **Journal of Environmental Management**, v. 164, p. 180-195, 2015.

SILVA FREITAS JUNIOR, J. C. et al. Design Research: Aplicações Práticas E Lições Aprendidas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 1, p. 96-116, 2015.

SILVA, C. A. T.; SANCOVSCHI, M. Evidenciação social corporativa: estudo de caso da empresa Petróleo Brasileiro S.A. Sociedade, **Contabilidade e Gestão**, v. 1, n. 1, p. 42-57, 2006.

SILVA, L. S. A.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 385-395, 2006.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Virtuous Company, 2021.

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J. The Delphi method for graduate research. **Journal of Information Technology Education: Research**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2007.

SLAPER, T. F.; HALL, T. J. The triple bottom line: What is it and how does it work? **Indiana Business Review**, v. 86, n. 1, p. 4-8, 2011.

SMITH, A. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.

SMITH, P. A. C.; SHARICZ, C. The shift needed for sustainability. **The Learning Organization**, v. 18, n. 1, p. 73-86, 2011.

SNEDDON, C.; HOWARTH, R. B.; NORGAARD, R. B. Sustainable development in a post-Brundtland world. **Ecological Economics**, v. 57, n. 2, p. 253-268, 2006.

SPENCE, M. Job Market Signaling. **Quarterly Journal of Economics**, v. 87, n. 3, p. 355-374, 1973.

SPENCE, M. Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. **American Economic Review**, v. 92, n. 3, p. 434-459, 2002.

STAKE, R. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEBBINS, R. A. **Exploratory Research in the Social Sciences**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001.

STEFFEN, W. et al. Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. **Science**, v. 347, n. 6223, p. 1259855, 2015.

STERNBERG, E. The stakeholder concept: a mistaken doctrine. **Foundation for Business Responsibilities**, Issue Paper No. 4, 1999.

STIGLITZ, J. E. **Globalization and its discontents**. New York: W.W. Norton, 2002.

STRONG, M. What Are the Limits to Conscious Capitalism? **California Management Review**, v. 53, n. 3, p. 109-117, 2011.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUNDARAM, A. K.; INKPEN, A. C. The corporate objective revisited. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 350-363, 2004.

SWANSON, D. L. The CSP field divided: Irreconciled economic and deontological perspectives. **IABS Proceedings**, p. 421-423, 1994.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 7. ed. Boston: Pearson, 2019.

TCFD - TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES. **Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures**. 2017. Disponível em: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2024.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TILLING, M. V. Some thoughts on legitimacy theory in social and environmental accounting. **Social and Environmental Accountability Journal**, v. 24, n. 2, p. 3-7, 2004.

TINOCO, J. E. P. **Balço social e o relatório da sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

TIROLE, J. **The Theory of Corporate Finance**. Princeton University Press, 2006.

TITMAN, S.; TRUEMAN, B. Information quality and the valuation of new issues. **Journal of Accounting and Economics**, v. 8, n. 2, p. 159-172, 1986.

TRIGUEIRO, F. M. C. et al. Análise do desempenho de índices de sustentabilidade: um estudo comparativo entre o ISE e o IBrX100. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 15, n. 1, p. 21-39, 2021.

TURNER, G. A comparison of The Limits to Growth with 30 years of reality. **Global Environmental Change**, v. 18, n. 3, p. 397-411, 2008.

UEBERSAX, J. S. **Likert scales: dispelling the confusion**. Statistical Methods for Rater Agreement, 2006. Disponível em: <http://john-uebersax.com/stat/likert.htm>. Acesso em: 10 maio 2023.

UNERMAN, J.; ZAPPETTINI, F. Incorporating materiality considerations into analyses of absence from sustainability reporting. **Social and Environmental Accountability Journal**, v. 34, n. 3, p. 172-186, 2014.

UNILEVER. Climate action. Disponível em: <https://www.unilever.com/planet-and-society/climate-action/>. Acesso em: 10 maio 2023.

UNITED NATIONS. Agenda 21. United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3-14 June 1992.

VAGIAS, W. M. **Likert-type scale response anchors**. Clemson International Institute for Tourism & Research Development, Department of Parks, Recreation and Tourism Management. Clemson University, 2006.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design research in information systems**. 2004. Disponível em: <http://desrist.org/design-research-in-information-systems/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

VEIGA, J. E. **Para entender o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora 34, 2015.

VEIGA, J. E. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2019.

VILLIERS, C. D.; VAN STADEN, C. J. Can less environmental disclosure have a legitimising effect? Evidence from Africa. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 8, p. 763-781, 2006.

VOURVACHIS, P. et al. The impact of social visibility and environmental performance on corporate voluntary disclosure: Evidence from the UK food and beverage industry. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 17, n. 4, p. 466-488, 2016.

WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. The corporate social performance–financial performance link. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 303-319, 1997.

WALDEN, W. D.; SCHWARTZ, B. N. Environmental disclosures and public policy pressure. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 16, n. 2, p. 125-154, 1997.

WALKER, K.; WAN, F. The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 2, p. 227-242, 2012.

WANG, H. et al. Corporate social responsibility: An overview and new research directions. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 2, p. 534-544, 2016.

WCED. Our **Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WEBER, O.; DIAZ, M.; SCHWEGLER, R. Corporate social responsibility of the financial sector – Strengths, weaknesses and the impact on sustainable development. **Sustainable Development**, v. 22, n. 5, p. 321-335, 2014.

WELCOMER, S. A. et al. Constructing a Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm-Stakeholder Relationships. **Business & Society**, v. 42, n. 1, p. 43-82, 2003.

WHELAN, T.; FINK, C. The comprehensive business case for sustainability. **Harvard Business Review**, v. 21, p. 2012, 2016.

WHITEHEAD, J. Prioritizing sustainability indicators: Using materiality analysis to guide sustainability assessment and strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 3, p. 399-412, 2017.

WICKS, A. C.; GILBERT, D. R.; FREEMAN, R. E. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, p. 475-498, 1994.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILMSHURST, T. D.; FROST, G. R. Corporate environmental reporting: A test of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 13, n. 1, p. 10-26, 2000.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

WOODWARD, D. G.; EDWARDS, P.; BIRKIN, F. Organizational legitimacy and stakeholder information provision. **British Journal of Management**, v. 7, n. 4, p. 329-347, 1996.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

ZAHAVI, A. Mate selection—a selection for a handicap. **Journal of Theoretical Biology**, v. 53, n. 1, p. 205-214, 1975.

ZAHAVI, A.; ZAHAVI, A. **The handicap principle: a missing piece of Darwin's puzzle**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

ZHAO, C. et al. ESG and Corporate Financial Performance: Empirical Evidence from China's Listed Power Generation Companies. **Sustainability**, v. 10, n. 8, p. 2607, 2018

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DAS DIRETRIZES VERSÃO 0

Questionário de Validação das Diretrizes para um processo de definição da Materialidade de Temas ESG (Diretrizes Versão 0)

Prezado Sr(a),

Este questionário tem como objetivo validar as Diretrizes para um Processo de Definição da Materialidade de Temas ESG (Diretrizes Versão 0) desenvolvidas para orientar as Instituições Financeiras Bancárias na definição dos temas materiais em ESG. Sua participação é fundamental para avaliar a relevância, clareza, abrangência e adequação de cada diretriz proposta.

Por favor, leia atentamente cada diretriz e responda às questões utilizando a escala Likert de 5 pontos, sendo:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Além disso, há um espaço para comentários e sugestões qualitativas após cada diretriz, onde você pode contribuir com sua experiência e conhecimento para aprimorar as diretrizes propostas.

Agradecemos desde já sua valiosa colaboração!

Diretrizes Versão 0:

Diretriz 1: Análise do contexto e conceitos de sustentabilidade

a) Antes de iniciar o processo de definição da materialidade, é essencial compreender o contexto em que a organização está inserida e os principais conceitos relacionados à sustentabilidade. Isso envolve analisar as tendências do setor, as expectativas dos stakeholders e os desafios ESG mais relevantes.

b) Questões:

1.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

1.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

1.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a análise do contexto e conceitos de sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

1.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na análise do contexto e conceitos ESG?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 1:

Diretriz 2: Identificação e mapeamento dos stakeholders

A organização deve identificar e mapear os principais grupos de stakeholders, como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, comunidades locais e ONGs. Esse mapeamento permite uma visão abrangente das partes interessadas e suas demandas específicas em relação aos temas ESG.

Questões:

2.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

2.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

2.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a identificação e mapeamento dos stakeholders?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

2.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na identificação e mapeamento dos stakeholders?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 2:

Diretriz 3: Avaliação das expectativas e engajamento dos stakeholders

É necessário avaliar as expectativas dos stakeholders em relação à atuação da empresa nos temas ESG e estabelecer canais de diálogo e consulta. Esse engajamento pode ser feito por meio de entrevistas, *surveys*, painéis e workshops, buscando capturar as percepções, expectativas e preocupações dos stakeholders.

Questões:

3.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

3.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

3.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a avaliação das expectativas e engajamento dos stakeholders?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

3.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na avaliação das expectativas e engajamento dos stakeholders?

1 - Discordo totalmente

- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 3:

Diretriz 4: Identificação e análise dos impactos ESG dos negócios

- c) A organização deve mapear e analisar os principais impactos ambientais, sociais e de governança relacionados às suas atividades, produtos e serviços, considerando toda a cadeia de valor. Essa análise deve considerar a severidade, o escopo e a abrangência dos impactos.

Questões:

4.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

4.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

4.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a identificação e análise dos impactos ESG dos negócios?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

4.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na identificação e análise dos impactos ESG dos negócios?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 4:

Diretriz 5: Consulta a especialistas e frameworks de materialidade

d) Para garantir a robustez e a credibilidade do processo, é importante consultar especialistas em sustentabilidade e utilizar frameworks reconhecidos, como os Standards da GRI e o SASB, que fornecem orientações sobre as melhores práticas e os indicadores mais relevantes para cada setor.

Questões:

5.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

5.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

5.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a consulta a especialistas e frameworks de materialidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

5.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na consulta a especialistas e frameworks de materialidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 5:

Diretriz 6: Priorização dos temas materiais

Com base na avaliação das expectativas dos stakeholders e na análise dos impactos ESG, a organização deve priorizar os temas materiais, focando naqueles que têm maior relevância para o negócio e para os stakeholders. Essa priorização pode ser realizada por meio de matrizes de materialidade e análise de cenários.

e) Questões:

6.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

6.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

6.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a priorização dos temas materiais?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

6.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na priorização dos temas materiais?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 6:

Diretriz 7: Alinhamento com normas, tendências e ODS

f) Os temas materiais devem estar alinhados com as principais normas e tendências em sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas e os Princípios do Equador para o setor financeiro. Além disso, é importante analisar como os temas priorizados contribuem para o alcance dos ODS.

Questões:

7.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

7.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

7.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para o alinhamento com normas, tendências e ODS?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

7.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações no alinhamento com normas, tendências e ODS?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 7:

Diretriz 8: Desenvolvimento de indicadores e metas de desempenho ESG

g) Para cada tema material, a organização deve estabelecer indicadores e metas de desempenho específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporalmente definidas (SMART). Esses indicadores devem ser confiáveis, comparáveis e verificáveis, alinhados com padrões reconhecidos, como o GRI e o SASB.

Questões:

8.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

8.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

8.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para o desenvolvimento de indicadores e metas de desempenho ESG?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

8.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações no desenvolvimento de indicadores e metas de desempenho ESG?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 8:

Diretriz 9: Integração dos temas materiais à estratégia e gestão

Os temas materiais devem ser integrados à estratégia e aos processos de tomada de decisão da organização, orientando a alocação de recursos, o desenvolvimento de produtos e serviços e a gestão de riscos. Isso requer o envolvimento da alta liderança e a validação pelos órgãos de governança.

Questões:

9.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

9.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

9.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a integração dos temas materiais à estratégia e gestão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

9.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na integração dos temas materiais à estratégia e gestão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 9:

Diretriz 10: Transparência e comunicação

h) A organização deve comunicar de forma transparente e regular o processo de definição da materialidade e os seus resultados, incluindo a lista de temas materiais, as metas e os indicadores de desempenho. Essa comunicação deve atender às necessidades de informação dos diferentes stakeholders e pode ser feita por meio de relatórios de sustentabilidade, websites e outros canais.

Questões:

10.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

10.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

10.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a transparência e comunicação?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

10.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na transparência e comunicação?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 10:

Diretriz 11: Revisão periódica e monitoramento contínuo

i) A matriz de materialidade e os temas priorizados devem ser revisados periodicamente, considerando as mudanças no contexto externo, as evoluções na estratégia do negócio e as novas expectativas dos stakeholders. Além disso, é essencial monitorar continuamente o desempenho nos indicadores estabelecidos e analisar tendências e benchmarks setoriais.

j) Questões:

11.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

11.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

11.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a revisão periódica e monitoramento contínuo?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

11.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na revisão periódica e monitoramento contínuo?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 11:

Diretriz 12: Busca pela melhoria contínua do desempenho ESG

A organização deve buscar a melhoria contínua do seu desempenho nos temas materiais, estabelecendo planos de ação, investindo em tecnologias e práticas sustentáveis e engajando os colaboradores e parceiros na construção de soluções inovadoras. Essa busca pela melhoria contínua deve ser baseada no monitoramento dos indicadores e na análise crítica dos resultados.

Questões:

12.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

12.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

12.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a busca pela melhoria contínua do desempenho ESG?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

12.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na busca pela melhoria contínua do desempenho ESG?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 12:

Diretriz 13: Capacidade de influência e engajamento em políticas públicas

A organização deve avaliar sua capacidade de influenciar e responder aos temas ESG priorizados, considerando os recursos, competências e parcerias necessárias para gerar impactos positivos. Além disso, é recomendado o engajamento em discussões regulatórias, iniciativas *multistakeholder* e parcerias público-privadas para promover avanços nos temas ESG prioritários.

Questões: 13.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

13.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

13.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a capacidade de influência e engajamento em políticas públicas?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

13.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na capacidade de influência e engajamento em políticas públicas?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 13:

Diretriz 14: Asseguração externa e validação dos resultados

Para aumentar a credibilidade e a confiança dos stakeholders, é recomendado que a organização submeta o processo de definição da materialidade e os resultados a uma asseguração externa independente, conduzida por terceira parte qualificada. Essa asseguração deve seguir padrões reconhecidos, como a AA1000 Assurance Standard e a ISAE 3000.

Questões:

14.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

14.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

14.3 A diretriz abrange os principais aspectos necessários para a asseguração externa e validação dos resultados?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

14.4 A diretriz está adequada para orientar as organizações na asseguração externa e validação dos resultados?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 14:

Considerações finais:

Este questionário de validação das Diretrizes para um Processo de Definição da Materialidade de Temas ESG (Diretrizes Versão 0) foi desenvolvido com base nas melhores práticas e *frameworks* reconhecidos, buscando orientar as organizações na definição dos temas materiais em sustentabilidade de forma robusta, transparente e alinhada às expectativas dos *stakeholders*.

Agradecemos sua participação e contribuição para o aprimoramento dessas diretrizes. As respostas e comentários fornecidos serão analisados criticamente e utilizados para refinar e consolidar a versão final das Diretrizes para um Processo de Definição da Materialidade de Temas ESG.

Caso tenha alguma dúvida ou necessite de esclarecimentos adicionais, por favor, entre em contato comigo por meio do correio eletrônico guilhermehaygert@outlook.com

Cordialmente,

Guilherme Haygert Riffel Dornelles Rocha

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DAS DIRETRIZES VERSÃO 1

Questionário de Validação das Diretrizes para um processo de definição da Materialidade de Temas ESG (Diretrizes Versão 1)

Prezado Sr(a),

Este questionário tem como objetivo validar as Diretrizes para um Processo de Definição da Materialidade de Temas ESG (Diretrizes Versão 1) desenvolvidas para orientar as Instituições Financeiras Bancárias na definição dos temas materiais em ESG. Sua participação é fundamental para avaliar a relevância, clareza, abrangência e adequação de cada diretriz proposta.

Por favor, leia atentamente cada diretriz e responda às questões utilizando a escala Likert de 5 pontos, sendo:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Além disso, há um espaço para comentários e sugestões qualitativas após cada diretriz, onde você pode contribuir com sua experiência e conhecimento para aprimorar as diretrizes propostas.

Agradecemos desde já sua valiosa colaboração!

Diretrizes Versão 1:

Diretriz 1: Análise do contexto e conceitos de sustentabilidade

1. Antes de iniciar o processo de definição da materialidade, é essencial compreender o contexto em que a organização está inserida e os principais conceitos relacionados à sustentabilidade. Isso envolve analisar as tendências do setor, as expectativas dos stakeholders e os desafios ESG mais relevantes.
2. Questões:

1.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

1.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

1.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 1:

Diretriz 2: Identificação e mapeamento dos stakeholders

A organização deve identificar e mapear os principais grupos de stakeholders, como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, comunidades locais e ONGs. Esse mapeamento permite uma visão abrangente das partes interessadas e suas demandas específicas em relação aos temas ESG.

Nova proposta de texto: A organização deve identificar e mapear os principais grupos de stakeholders, como por exemplo colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, comunidades locais e ONGs. Esse mapeamento permite uma visão abrangente das partes interessadas e suas demandas específicas em relação aos temas ESG.

Questões:

2.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

2.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

2.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 2:

Diretriz 3: Avaliação das expectativas e engajamento dos stakeholders

É necessário avaliar as expectativas dos stakeholders em relação à atuação da empresa nos temas ESG e estabelecer canais de diálogo e consulta. Esse engajamento pode ser feito por meio de entrevistas, *surveys*, painéis e workshops, buscando capturar as percepções, expectativas e preocupações dos stakeholders.

Questões:

3.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

3.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

3.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 3:

Diretriz 4: Identificação e análise dos impactos ESG dos negócios

A organização deve mapear e analisar os principais impactos ambientais, sociais e de governança relacionados às suas atividades, produtos e serviços, considerando toda a cadeia de valor. Essa análise deve considerar a severidade, o escopo e a abrangência dos impactos.

Questões:

4.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

4.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

4.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 4:

Diretriz 5: Consulta a especialistas e frameworks de materialidade

Para garantir a robustez e a credibilidade do processo, é importante consultar especialistas em sustentabilidade e utilizar frameworks reconhecidos, como os Standards da GRI e o SASB, que fornecem orientações sobre as melhores práticas e os indicadores mais relevantes para cada setor.

Questões:

5.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

5.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

5.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 5:

Diretriz 6: Priorização dos temas materiais

Com base na avaliação das expectativas dos stakeholders e na análise dos impactos ESG, a organização deve priorizar os temas materiais, focando naqueles que têm maior relevância para o negócio e para os stakeholders. Essa priorização pode ser realizada por meio de matrizes de materialidade e análise de cenários.

Questões:

6.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente Yara

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

6.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

6.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 6:

Diretriz 7: Alinhamento com normas, tendências e ODS

Os temas materiais devem estar alinhados com as principais normas e tendências em sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas e os Princípios do Equador para o setor financeiro. Além disso, é importante analisar como os temas priorizados contribuem para o alcance dos ODS.

7.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

7.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

7.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 7:

Diretriz 8: Desenvolvimento de indicadores e metas de desempenho ESG

Para cada tema material, a organização deve estabelecer indicadores e metas de desempenho específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e

temporalmente definidas (SMART). Esses indicadores devem ser confiáveis, comparáveis e verificáveis, alinhados com padrões reconhecidos, como o GRI e o SASB.

Questões:

8.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

8.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

8.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 8:

Diretriz 9: Integração dos temas materiais à estratégia e gestão

Os temas materiais devem ser integrados à estratégia e aos processos de tomada de decisão da organização, orientando a alocação de recursos, o desenvolvimento de produtos e serviços e a gestão de riscos. Isso requer o envolvimento da alta liderança e a validação pelos órgãos de governança.

Questões:

9.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

9.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

9.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 9:

Diretriz 10: Transparência e comunicação

A organização deve comunicar de forma transparente e regular o processo de definição da materialidade e os seus resultados, incluindo a lista de temas materiais, as metas e os indicadores de desempenho. Essa comunicação deve atender às necessidades de informação dos diferentes stakeholders e pode ser feita por meio de relatórios de sustentabilidade, websites e outros canais.

Questões:

10.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

10.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

10.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 10:

Diretriz 11: Revisão periódica e monitoramento contínuo

A matriz de materialidade e os temas priorizados devem ser revisados periodicamente, considerando as mudanças no contexto externo, as evoluções na estratégia do negócio e as novas expectativas dos stakeholders. Além disso, é essencial monitorar continuamente o desempenho nos indicadores estabelecidos e analisar tendências e benchmarks setoriais.

Questões:

11.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

11.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

11.3 *É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?*

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 11:

Diretriz 12: Busca pela melhoria contínua do desempenho ESG

A organização deve buscar a melhoria contínua do seu desempenho nos temas materiais, estabelecendo planos de ação, investindo em tecnologias e práticas sustentáveis e engajando os colaboradores e parceiros na construção de soluções inovadoras. Essa busca pela melhoria contínua deve ser baseada no monitoramento dos indicadores e na análise crítica dos resultados.

Questões:

12.1 *A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?*

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

12.2 *A diretriz está clara e de fácil compreensão?*

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

12.3 *É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?*

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 12:

Diretriz 13: Capacidade de influência e engajamento em políticas públicas

A organização deve avaliar sua capacidade de influenciar e responder aos temas ESG priorizados, considerando os recursos, competências e parcerias necessárias para gerar impactos positivos. Além disso, é recomendado o engajamento em discussões regulatórias, iniciativas *multistakeholder* e parcerias público-privadas para promover avanços nos temas ESG prioritários.

Questões: 13.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

13.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

13.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 13:

Diretriz 14: Asseguração externa e validação dos resultados

Para aumentar a credibilidade e a confiança dos stakeholders, é recomendado que a organização submeta o processo de definição da materialidade e os resultados a uma asseguração externa independente, conduzida por terceira parte qualificada. Essa asseguração deve seguir padrões reconhecidos, como a AA1000 Assurance Standard e a ISAE 3000.

Questões:

14.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

14.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

14.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 14:

Considerações finais:

Este questionário de validação das Diretrizes para um Processo de Definição da Materialidade de Temas ESG (Diretrizes Versão 1) foi desenvolvido com base nas melhores práticas e *frameworks* reconhecidos, buscando orientar as organizações na definição dos temas materiais em sustentabilidade de forma robusta, transparente e alinhada às expectativas dos *stakeholders*.

Agradecemos sua participação e contribuição para o aprimoramento dessas diretrizes. As respostas e comentários fornecidos serão analisados criticamente e utilizados para refinar e consolidar a versão final das Diretrizes para um Processo de Definição da Materialidade de Temas ESG.

Caso tenha alguma dúvida ou necessite de esclarecimentos adicionais, por favor, entre em contato comigo por meio do correio eletrônico guilhermehaygert@outlook.com

Cordialmente,

Guilherme Haygert Riffel Dornelles Rocha

ANEXO C – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DAS DIRETRIZES VERSÃO 2

Questionário de Validação das Diretrizes para um processo de definição da Materialidade de Temas ESG (Diretrizes Versão 2)

Prezado Sr(a),

Este questionário tem como objetivo validar as Diretrizes para um Processo de Definição da Materialidade de Temas ESG (Diretrizes Versão 2) desenvolvidas para orientar as Instituições Financeiras Bancárias na definição dos temas materiais em ESG. Sua participação é fundamental para avaliar a relevância, clareza, abrangência e adequação de cada diretriz proposta.

Por favor, leia atentamente cada diretriz e responda às questões utilizando a escala Likert de 5 pontos, sendo:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Além disso, há um espaço para comentários e sugestões qualitativas após cada diretriz, onde você pode contribuir com sua experiência e conhecimento para aprimorar as diretrizes propostas.

Agradecemos desde já sua valiosa colaboração!

Diretrizes Versão 2:

Diretriz 1: Análise do contexto e conceitos de sustentabilidade

Antes de iniciar o processo de definição da materialidade, é essencial compreender o contexto em que a organização está inserida e os principais conceitos relacionados à sustentabilidade. Isso envolve analisar as tendências do setor, as expectativas dos stakeholders e os desafios ESG mais relevantes.

Questões:

1.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

1.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

1.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 1:

Diretriz 2: Identificação e mapeamento dos stakeholders

A organização deve identificar e mapear os principais grupos de stakeholders, como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, comunidades locais e ONGs. Esse mapeamento permite uma visão abrangente das partes interessadas e suas demandas específicas em relação aos temas ESG.

Questões:

2.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

2.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

2.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 2:

Diretriz 3: Avaliação das expectativas e engajamento dos stakeholders

É necessário avaliar as expectativas dos stakeholders em relação à atuação da empresa nos temas ESG e estabelecer canais de diálogo e consulta. Esse engajamento pode ser feito por meio de entrevistas, *surveys*, painéis e workshops, buscando capturar as percepções, expectativas e preocupações dos stakeholders.

Questões:

3.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

3.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

3.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 3:

Diretriz 4: Identificação e análise dos impactos ESG dos negócios

A organização deve mapear e analisar os principais impactos ambientais, sociais e de governança relacionados às suas atividades, produtos e serviços, considerando toda a cadeia de valor. Essa análise deve considerar a severidade, o escopo e a abrangência dos impactos.

Questões:

4.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

4.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

4.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 4:

Diretriz 5: Consulta a especialistas e frameworks de materialidade

Para garantir a robustez e a credibilidade do processo, é importante consultar especialistas em sustentabilidade e utilizar frameworks reconhecidos, como os Standards da GRI e o SASB, que fornecem orientações sobre as melhores práticas e os indicadores mais relevantes para cada setor.

Questões:

5.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

5.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

5.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 5:

Diretriz 6: Priorização dos temas materiais

Com base na avaliação abrangente das expectativas dos stakeholders e na análise dos impactos ESG, a organização deve priorizar os temas materiais, focando naqueles que têm maior relevância para o negócio e para os stakeholders. Essa priorização pode ser realizada por meio de matrizes de materialidade e análise de cenários.

As expectativas dos stakeholders devem ser entendidas de forma ampla, incluindo:

1. Temas relevantes para os stakeholders em relação à organização e seu setor;
2. Impactos percebidos das atividades e produtos da organização sobre os stakeholders;
3. Solicitações, requisições e oportunidades que os stakeholders esperam que sejam abordadas pela organização."

6.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

6.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

6.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

1 - Discordo totalmente

- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 6:

Diretriz 7: Alinhamento com normas e tendências relevantes

Os temas materiais devem ser analisados e, quando aplicável e alinhado com a estratégia da organização, estar em consonância com as principais normas e tendências em sustentabilidade. Isso pode incluir, mas não se limita a:

- 1. Padrões e frameworks internacionais de sustentabilidade relevantes para o setor de atuação da organização;
- 2. Iniciativas setoriais específicas;
- 3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, caso a organização opte por incorporá-los em sua estratégia;
- 4. Acordos globais relevantes, como o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas, quando pertinente ao contexto da organização.

Questões:

7.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

7.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

7.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente

- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 7:

Diretriz 8: Desenvolvimento de indicadores e metas de desempenho ESG

Para cada tema material, a organização deve estabelecer indicadores e metas de desempenho específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporalmente definidas (SMART). Esses indicadores devem ser confiáveis, comparáveis e verificáveis, alinhados com padrões reconhecidos, como o GRI e o SASB.

Questões:

8.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

8.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

8.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 8:

Respondente Ana: Incluir IFRS

Diretriz 9: Integração dos temas materiais à estratégia e gestão

Os temas materiais devem ser integrados à estratégia e aos processos de tomada de decisão da organização, orientando a alocação de recursos, o desenvolvimento de produtos e serviços e a gestão de riscos. Isso requer o envolvimento da alta liderança e a validação pelos órgãos de governança.

Questões:

9.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

9.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

9.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 9:

Diretriz 10: Transparência e comunicação

A organização deve comunicar de forma transparente e regular o processo de definição da materialidade e os seus resultados, incluindo a lista de temas materiais, as metas e os indicadores de desempenho. Essa comunicação deve

atender às necessidades de informação dos diferentes stakeholders e pode ser feita por meio de relatórios de sustentabilidade, websites e outros canais.

Questões:

10.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

10.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

10.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 10:

Diretriz 11: Revisão periódica e monitoramento contínuo

A matriz de materialidade e os temas priorizados devem ser revisados periodicamente, considerando as mudanças no contexto externo, as evoluções na estratégia do negócio e as novas expectativas dos stakeholders. Além disso, é essencial monitorar continuamente o desempenho nos indicadores estabelecidos e analisar tendências e benchmarks setoriais.

Questões:

11.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

11.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

11.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 11:

Diretriz 12: Busca pela melhoria contínua do desempenho ESG

A organização deve buscar a melhoria contínua do seu desempenho nos temas materiais, estabelecendo planos de ação, investindo em tecnologias e práticas sustentáveis e engajando os colaboradores e parceiros na construção de soluções inovadoras. Essa busca pela melhoria contínua deve ser baseada no monitoramento dos indicadores e na análise crítica dos resultados.

Questões:

12.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

12.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

12.3 É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 12:

Diretriz 13: Capacidade de influência e engajamento em políticas públicas

A organização deve avaliar sua capacidade de influenciar e responder aos temas ESG priorizados, considerando os recursos, competências e parcerias necessárias para gerar impactos positivos. Além disso, é recomendado o engajamento em discussões regulatórias, iniciativas *multistakeholder* e parcerias público-privadas para promover avanços nos temas ESG prioritários.

Questões: 13.1 A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

13.2 A diretriz está clara e de fácil compreensão?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

13.3 *É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?*

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 13:

Diretriz 14: Asseguração externa e validação dos resultados

Para aumentar a credibilidade e a confiança dos stakeholders, é recomendado que a organização submeta o processo de definição da materialidade e os resultados a uma asseguração externa independente, conduzida por terceira parte qualificada. Essa asseguração deve seguir padrões reconhecidos, como a AA1000 Assurance Standard e a ISAE 3000.

Questões:

14.1 *A diretriz é relevante para o processo de definição da materialidade em sustentabilidade?*

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

14.2 *A diretriz está clara e de fácil compreensão?*

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

14.3 *É possível uma organização implementar essa diretriz (com ou sem auxílio externo)?*

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

Comentários e sugestões para a Diretriz 14:

Considerações finais:

Este questionário de validação das Diretrizes para um Processo de Definição da Materialidade de Temas ESG (Diretrizes Versão 2) foi desenvolvido com base nas melhores práticas e *frameworks* reconhecidos, buscando orientar as organizações na definição dos temas materiais em sustentabilidade de forma robusta, transparente e alinhada às expectativas dos *stakeholders*.

Agradecemos sua participação e contribuição para o aprimoramento dessas diretrizes. As respostas e comentários fornecidos serão analisados criticamente e utilizados para refinar e consolidar a versão final das Diretrizes para um Processo de Definição da Materialidade de Temas ESG.

Caso tenha alguma dúvida ou necessite de esclarecimentos adicionais, por favor, entre em contato comigo por meio do correio eletrônico guilhermehaygert@outlook.com

Cordialmente,

Guilherme Haygert Riffel Dornelles Rocha

ANEXO D – RESUMO DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DOS BANCOS

1 Resumo dos relatórios de sustentabilidade das instituições financeiras bancárias selecionadas

1.1 Banco BTG Pactual

O Banco BTG Pactual S.A. é uma instituição financeira bancária autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil (Bacen). Possui escritório em 9 países e no final do ano de 2022 contava com 5.999 (cinco mil novecentos e noventa e nove) empregados. Conforme informação do banco, a estratégia de expansão deles ocorre observando uma estratégia ESG, ainda afirmam que entendem que para continuar crescendo, é fundamental considerar aspectos ambientais, sociais e de governança em todas as linhas de negócios. Segundo o relatório anual do banco, as decisões deles têm por objetivo apoiar os clientes na transição para uma economia mais sustentável, inclusiva e de baixo carbono.

A receita total em 2022 foi de R\$ 17,2 bilhões e o lucro líquido foi de R\$ 8,3 bilhões significando um crescimento de 24% (vinte e quatro por cento) e 28% (vinte e oito por cento) respectivamente. O BTG Pactual conta com R\$ 1,3 trilhão de ativos sob gestão e administração.

No que tange a questões ambientais, 100% (cem por cento) de suas emissões de CO₂ referentes a viagens aéreas, transporte e resíduos gerados são compensados. Todos os seus relacionamentos com clientes são avaliados quanto a riscos ambientais e sociais.

O banco possui premiações ligadas ao ESG & *Impact Investing*, tendo obtido, sempre em primeiro lugar, premiações como o número 1 em Bonds Verdes, número 1 em Finanças Sustentáveis, o número 1 em Bonds Sustentáveis e o número 1 em Transparência.

O banco elabora um relatório de ESG anualmente. O último publicado foi em 8 de maio de 2023 e é referente ao período que vai de 1º de janeiro de 2022 até 31 de dezembro de 2023. O relatório é elaborado conforme as normas do GRI 2021, além de estar alinhado com as recomendações de reporte das seguintes organizações: *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, *Task Force on Climate-Related*

Financial Disclosures (TCFD), *International Integrated Reporting Council* (IIRC), Pacto Global das Nações Unidas e Fórum Econômico Mundial. Seu relatório de ESG indica as políticas e práticas do BTG Pactual que contribuem para atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as metas da Agenda 2030.

A produção do conteúdo reportado em relatório de ESG do banco foi orientada pela Matriz de Materialidade do BTG Pactual. Segundo o banco, a Matriz de Materialidade tem por objetivo identificar os aspectos econômicos, sociais e ambientais do negócio com mais impactos para os *stakeholders* e maior relevância para o banco. O processo de definição da Matriz de Materialidade ocorre a cada dois anos e compete ao Comitê ESG a aprovação tanto da Matriz de Materialidade quanto do Relatório Anual do banco.

Segundo o banco, uma parte relevante para a definição da Matriz de Materialidade é o processo de engajamento e consulta aos *stakeholders*, permitindo a compreensão de quais são os impactos relevantes, dentro e fora do BTG Pactual, que estão relacionados às principais atividades, produtos, serviços e interações sociais. Afirmam que a área de *Research* do banco promove o engajamento de clientes por meio de análises e temas ESG. Além disso, o banco informa que a área ESG realiza conversas e ações de engajamento com os clientes para entender em qual estágio socioambiental e climático se encontram, no intuito de formular planos de ação para melhoria das atividades e estabelecer a integração ESG nas unidades de negócio do banco. Conforme é possível perceber, as ações de engajamento são feitas junto à clientes, não fazendo menção a outros *stakeholders*. Os temas materiais do BTG Pactual foram determinados a partir dos temas que obtiveram as maiores médias nas notas atribuídas pelos *stakeholders* que foram consultados no processo de definição da Matriz de Materialidade e forma divididos em seis eixos temáticos: (a) conduta ética, englobando a própria ética, transparência, práticas de venda, engajamento em políticas públicas, engajamento de fornecedores e novos riscos; (b) capital humano, englobando atração, retenção e desenvolvimento, diversidade e inclusão, saúde e bem-estar; (c) investimento responsável, que engloba investimento de impacto; (d) inovação e digitalização, que engloba inovação e digitalização e privacidade de dados; (e) inclusão e socioeconômica, que engloba investimento social e educação financeira; (f) ecoeficiência e clima, que engloba ecoeficiência operacional e combate às mudanças do clima.

Conforme é salientado em relatório, um componente-chave do sucesso do banco tem por fator preponderante a cultura centrada no modelo de *Partnership*, que combina comprometimento, agilidade, foco no cliente, excelência e autonomia. É estimulada uma análise de riscos rigorosa sobre todas as operações do banco, assim como é dada ênfase à atuação do banco com integridade, responsabilidade, inconformismo, intensidade e dedicação, com base nas melhores práticas ESG e em busca de gerar um impacto social e ambiental positivo para os clientes e sociedade.

O modelo de *Partnership* do banco se trata de um modelo onde os executivos compõem o grupo de acionistas majoritários do negócio, assim como são executivos do banco. Dessa forma, a maior parte dos *partners* mantém uma significativa parcela de seu patrimônio pessoal atrelado ao banco, fazendo com que os interesses estejam alinhados entre os executivos e o banco, com foco no longo prazo, fazendo com que haja uma análise mais rigorosa dos riscos assumidos nas atividades bancárias.

É afirmado pelo banco que há um compromisso com boas práticas ambientais, sociais e de governança, por meio de uma visão de longo prazo e um controle rigoroso de riscos relacionados às próprias atividades do banco e atividades dos clientes. A sustentabilidade está integrada à estratégia de negócios do banco, com base em iniciativas que permeiam a cadeia de valor.

Conforme o banco, há um compromisso com o desenvolvimento sustentável que se materializa na incorporação de práticas ESG à cultura, estratégia e aos negócios, tudo isso alinhado às obrigações assumidas junto aos acionistas e demais *stakeholders*.

O banco deseja ser uma referência em assessoria de mudanças climáticas na América Latina, buscando orientar os clientes sobre as agendas ESG e climáticas, auxiliando para que haja uma transição para uma economia de baixo carbono e fornecendo crédito e fomentando práticas sustentáveis.

Há um comitê ESG no Banco, ligado ao Conselho de Administração e ao *Chief Executive Officer* (CEO). Também há um *Head* de ESG e outro *Head* de *Impact Investing*. A função do *Head* de ESG é integrar o ESG na estratégia, nos negócios e nas atividades do banco, através da avaliação e mitigação de riscos. Quanto ao *Head* *Impact Investing* é responsável por conectar investidores globais às oportunidades de sustentabilidade e investimentos de impacto na América Latina.

O comitê de ESG possui participação ativa nos comitês de Risco e Capital, de Auditoria, Fórum de Crédito de Carbono e comitês de investimento. Além disso, possui reuniões periódicas com as áreas de TI, finanças, *compliance*, jurídico, RH e áreas de negócios.

Há uma atenção especial quanto ao *International Finance Corporation Performance Standards* (IFC P.S.) USD 30mm; direitos humanos; gestão de risco climático físico; 19 políticas setoriais; monitoramento da lista pública de trabalho análogo à escravidão; monitoramento de áreas desmatadas; conformidade ESG; monitoramento de práticas discriminatórias e trabalho infantil e monitoramento de áreas de preservação permanente.

O Conselho de Administração é a mais alta autoridade na integração ESG e gestão de riscos relacionados ao negócio, incluindo aprovação de estratégias da área de ESG & *Impact Investing*. O Conselho de Administração é responsável por orientar e melhorar a estratégia e a política ESG do banco, bem como supervisionar sua implementação em todas as unidades de negócios.

O Comitê ESG é presidido pelo CEO do banco e se reúne mensalmente, apoiando o Conselho de Administração na definição de estratégias, diretrizes e medidas voltadas à adoção de melhores práticas, com o objetivo de mitigar riscos sociais, ambientais, climáticos e regulatórios. O comitê é formado por representantes do *C-Level* (CFO, CRO, CSO, CCO, *head* de Recursos Humanos, ESG) e membros do *Senior Management*, que são responsáveis por supervisionar e gerenciar a execução das políticas ESG e seus desdobramentos.

Há no banco um *Chief Sustainability Officer*, responsável por recomendar ao Conselho de Administração as prioridades ESG estratégicas para as unidades de negócios. Além disso, possui a responsabilidade de liderar o processo de implementação das diretrizes aprovadas, com base em indicadores de impacto socioambiental. Todos os empréstimos e transações contam com *due diligence* socioambiental, com base nos princípios de relevância e proporcionalidade.

Quanto às diretrizes ESG do banco, as políticas de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática, Investimento Responsável e as 19 políticas setoriais consolidam as diretrizes de natureza social, ambiental e climática que são observadas pelas entidades que integram o conglomerado do banco. Tudo isso garante a aderência dos processos internos às normas do Banco Central do Brasil (BACEN) e

da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), de autorregulação Bancária da Federação Nacional dos Bancos (FEBRABAN) e de compromissos assumidos pelo banco, como os Padrões de Desempenho da *International Finance Corporation* (IFC), Pacto Global das Nações Unidas, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, Princípios Orientadores para Empresas e Direitos Humanos das Nações Unidas.

O banco conta com 19 políticas setoriais que englobam princípios, diretrizes e boas práticas de cunho social, ambiental e climático e que são incorporadas em todas as atividades do banco, assim como servem para guiar a tomada de decisões em todos os relacionamentos corporativos.

O BTG Pactual conta com um programa de treinamento ESG para seus funcionários. Os novos colaboradores contam com uma apresentação da estrutura da área ESG e suas ações. É obrigatório a todos os empregados um treinamento que descreve como a área de ESG define a estratégia para todas as áreas de negócio. Neste treinamento é demonstrado como a área de *Impact Investing* conecta investidores do mundo todo às oportunidades de investimentos sustentáveis na América Latina. Também há treinamento destinado às áreas de *Investment Banking Division*, *Credit and Securitization*, *Credit Risk*, *Backoffice* e jurídico, onde são apresentadas as ações e procedimentos do banco na avaliação dos riscos sociais, ambientais e climáticos das suas operações de crédito. Há treinamento ESG para empregados da mesa de *Trading de commodities* onde se descreve os riscos sociais, ambientais e climáticos, assim como as atuais tendências de mercado ligadas a essa temática, com impactos sobre o setor de *commodities*.

O banco declara que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Agenda 2030, pautam os investimentos de impacto e iniciativas de responsabilidade social desenvolvidas pelo banco.

A integralização ESG e a gestão e mensuração do impacto são baseadas por métodos e referências internacionais tais como o *Operating Principles for Impact Management*, Teoria da Mudança, *Impact Management Project* (IMP), IRIS+ (GIIN), *2X Challenge*, além dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, do *IFC Performance Standards*, dos Princípios para o Investimento Responsável e do *Corporate Governance Framework*.

Conforme o banco, a governança corporativa da organização garante uma estrutura adequada e eficiente que apoia tanto a alta administração quanto alinha os interesses dos acionistas, clientes e demais partes interessadas.

O banco conta com cinco comitês que se reportam ao Conselho de Administração do banco, sendo que um destes comitês é o de ESG. Os comitês exercem a função de assessoramento ao Conselho de Administração nas avaliações e análises, tendo a competência de fazer recomendações sobre os riscos que podem afetar os negócios do banco, inclusive riscos ESG.

Há mitigação de riscos éticos, incluindo fraudes e lavagem de dinheiro. Existe um código de conduta que dá fundamento para atuação ética em todo Grupo BTG Pactual. Há um programa de integridade corporativa com o objetivo de fortalecer o sistema de controles internos bem como um alinhamento com as melhores práticas globais.

As políticas de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática, Investimento Responsável e outras dezenove políticas setoriais consolidam as diretrizes de naturezas social, ambiental e climática do banco. Essas políticas englobam princípios e diretrizes e boas práticas sociais, ambientais e climáticas. As políticas norteiam o relacionamento entre banco e clientes assim como outras partes interessadas, com o objetivo de reduzir os riscos sociais, ambientais e climáticos a que o banco possa estar exposto.

O ESG conta com treinamentos dentro do banco. Esses treinamentos são dados por áreas, sendo elas as de “*New Hire Training*” onde é apresentada a estrutura da área de ESG e as suas respectivas ações para os novos empregados; a área de “*ESG e Sustainable Finance & Impact Investing*”, que é obrigatória a todos os empregados do banco e descreve como a área de ESG define a estratégia para todas as demais áreas e comunica ações ESG do banco; área de análise ESG/Crédito que é voltado aos empregados das áreas *Investment Banking Division, Credit and Securitization, Credit Risk, Backoffice* e jurídico onde são apresentadas ações e procedimentos do banco na avaliação dos riscos sociais, ambientais e climáticos das operações de crédito do banco; área de análise ESG / Mesa de *Grains & Oils*, onde são descritas a todos empregados da mesa de trading de commodities os riscos sociais, ambientais e climáticos e as atuais tendências de mercado ligadas a esses temas, com os impactos sobre o setor de commodities; área de ESG / Índices, *Ratings*

e indicadores, onde são tratadas a estratégia ESG do banco, relacionando-a aos índices e ratings ESG, assim como acerca dos principais *frameworks* de reportes adotados pelo mercado e pelo banco, incluindo as motivações do Relatório Anual.

O banco assumiu compromissos e iniciativas voluntárias tais como: CDP, Investidores pelo Clima, Pacto Global da ONU, Parceria para Finanças Contábeis de Carbono (PCAF), Princípios do Equador, Princípios para a Responsabilidade Bancária (PRB), *Principles for Responsible Investment* (PRI), Programa para Endosso da Certificação Florestal, *Sustainable Forestry Initiative* (SFI), *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD), *Taskforce for Nature-Related Financial Disclosure* (TFND), Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – *Finance Initiative* (UNEP FI), *Global Impact Investing Network* (GIIN), Coalização Brasil Clima, Florestas e Agricultura, *Green and Social Bonds Principles* (*International Capital Market Association* – ICMA) e *Impact Operating Principles* (*International Finance Corporation* – IFC).

Desde 2020 o banco conecta investidores globais a oportunidades de investimentos sustentáveis na América Latina. Segundo o banco, ao aliar impactos sociais e ambientais positivos ao retorno consistente aos clientes, está contribuindo para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU) na Agenda 2030. Informam que os ODS são considerados em outras frentes da estratégia de negócios para que a Agenda 2030 seja cada vez mais observadas no desenvolvimento de novos produtos, serviços e soluções. Contudo, não há maiores detalhes sobre a afirmação. Citam como investimentos de impacto praticados pelo banco três exemplos: ampliação de acesso a serviços essenciais, como saneamento básico, através da oferta do primeiro Blue Bond do Brasil, em outubro de 2022; negócios que promovem educação de qualidade, como o investimento na Edtech Gran Cursos e soluções relacionadas à transição para uma economia de baixo carbono, como o programa RenovaBio e a emissão de CBIOS.

O banco se juntou ao *Global Impact Investing Network* (GIIN), que é dedicada a aumentar o alcance e eficiência dos investimentos de impacto. O banco foi a primeira instituição financeira bancária a emitir *Green Bond* no mercado de capitais, com a menor taxa já praticada por uma instituição brasileira em uma colocação internacional. Foi a primeira instituição financeira da América Latina a integrar o *Sustainable Bond Network* da Nasdaq, assim como foram responsáveis pelo lançamento do Programa

de Captação Sustentável, que foi a primeira iniciativa de captação em depósitos (CDB e LFs) sustentáveis da América Latina com captação junto a grandes organizações brasileiras.

Há destaque no relatório anual do BTG Pactual para o Fundo de Investimentos de Impacto que foi lançado pelo banco e que captou mais de R\$ 542 milhões em 2021. O fundo tem participação em companhias cujo objetivo será gerar impacto social e/ou ambiental positivo e mensurável. Segundo consta no relatório, até 2022 haviam sido realizados três investimentos por meio desse fundo.

A integração ESG e a gestão para mensurar o impacto são orientadas por referências internacionais como: *Operating Principles for Impact Management*, Teoria da Mudança, *Impact Management Project* (IMP), IRIS+ (GIIN), *2X Challenge*, além dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, do IFC *Performance Standards*, dos Princípios para o Investimento Responsável e do *Corporate Governance Framework*.

As finanças sustentáveis são objeto de grande atenção por parte do banco, sendo que a organização realiza diversas captações no intuito de reforçar o compromisso com a estratégia ESG. O portfólio elegível como finanças sustentáveis em dezembro de 2022 é composto por: energia renovável, no montante de 38,7% do total; redes elétricas, no montante de 22,5% do total; gestão sustentável de água e esgoto, no montante de 26,7% do total; gestão ambientalmente sustentável de recursos naturais e uso da terra, no montante de 12% do total e habitação a preços acessíveis, no montante de 0,1% do total. Não consta qualquer explanação justificando a escolha das áreas investidas.

Quanto à conduta responsável do banco é o Conselho de Administração quem tem a responsabilidade na construção das estratégias de negócio, gestão de riscos, assim como revisão da estrutura de governança corporativa. O Conselho de Administração do banco conta com nove membros, sendo uma mulher e oito homens. Quanto a diretoria executiva, ela é formada por 14 membros eleitos. Dos 14 membros, um deles é mulher, sendo o restante dos conselheiros homens.

Em Relatório Anual, há uma parte específica sobre ética e integridade, sendo mencionado que há uma dedicação intensa para mitigar riscos éticos, o que inclui fraudes e lavagem de dinheiro. São adotados mecanismos de sensibilização e controle, tais como diretrizes e programas que são compartilhados com os

stakeholders mais relevantes, que são os colaboradores, parceiros de negócios e clientes, segundo consta em relatório. Há um programa de integridade reorganizado em 2016 para fortalecimento do sistema de controles internos, além de um alinhamento com as melhores práticas internacionais. Na liderança do Comitê de Compliance, que se reúne mensalmente, consta o Ministro aposentado do Supremo Tribunal Federal, Nelson Jobim, denotando a importância que o banco dá ao Comitê de Compliance.

A área de *compliance* do banco tem por objetivo o gerenciamento do risco de compliance, ou seja, risco de sanções legais ou regulatórias, perda financeira ou perda de reputação. O combate à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento de Terrorismo são mencionados em relatório e possui área específica para controle, assim como possui área específica as atividades atendimento às demandas dos órgãos reguladores, autorreguladores e auditorias, além da coordenação do processo de produção, aprovação e revisão periódica de normas internas e publicação de alertas de compliance para os colaboradores.

Ainda no âmbito da Governança, o G do ESG, há área específica para analisar a reputação e classificação de risco dos clientes (*Know Your Client – KYC*), parceiros (*Know Your Partner – KYP*) e colaboradores (*Know Your Employee – KYE*) e fornecedores (*Know Your Supplier – KYS*), com o viés de prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento de Terrorismo (PLD/FTP).

O BTG Pactual possui política anticorrupção, cabendo à área de *Compliance* a condução dos mecanismos para monitorar e combater desvios de conduta e práticas ilegais. Todas as minutas de contrato do BTG Pactual têm cláusulas anticorrupção, visando aplicar instrumentos que garantam a interrupção e remediação dos danos gerados.

O banco conta com um canal global para os colaboradores, terceiros, prestadores de serviços e público em geral para relatarm, de forma anônima ou não, conhecimento ou suspeita de qualquer violação de lei, regras ou regulamentos relacionados aos negócios e atividades internas do banco e/ou comportamentos contrários ao Código de Conduta e Ética, tais como diferentes formas de assédio, corrupção, lavagem de dinheiro, condutas impróprias e/ou antiéticas, discriminação, entre outros.

Os principais riscos monitorados pelo BTG Pactual são: risco de mercado; risco de crédito; risco operacional; risco de liquidez; risco de contágio; risco de concentração; riscos sociais, ambientais e climáticos; risco de imagem/reputacional; risco legal e risco cibernético.

Quanto aos riscos sociais, ambientais e climáticos, todos os relacionamentos do banco passam por processo de due diligence socioambiental, com base nos princípios de relevância e proporcionalidade. Não é explanado sobre os critérios adotados para determinação de relevância ou proporcionalidade. As análises socioambientais nos processos *Know Your Client* (KYC) funcionam como primeira barreira de defesa e são aplicáveis a todos os clientes do BTG Pactual. Alguns fatores considerados na due diligence socioambiental são: cumprimento de normas sociais e regulamentos ambientais; impactos climáticos; probabilidade de eventos climáticos extremos (inundações, secas e incêndios ambientais); cumprimento de normas de segurança e saúde ocupacional, incluindo uso potencial de trabalho infantil, degradante ou análogo ao de escravo); procedimentos para avaliar os riscos e impactos causados pelo desrespeito aos direitos humanos; processos judiciais ou administrativos relacionados ao desmatamento ilegal; restrições do projeto devido a áreas protegidas; avaliações de risco de gênero (políticas de não discriminação, medidas tomadas para mitigar o risco de exploração sexual de menores e violência de gênero); capacidade de gestão socioambiental e climática da cadeia de fornecimento; padrões de desempenho da *International Finance Corporation* - IFC para alguns tipos de transações.

De acordo com o relatório do BTG Pactual, alguns setores da economia apresentam um nível mais elevado de riscos e impactos sociais, ambientais e climáticos. Devido a isto, o banco identificou quais eram os setores mais materiais ao banco e desenvolveram dezenove políticas específicas para identificação dos riscos e boas práticas para guiar o relacionamento do banco com pessoas ou empresas envolvidas nesses setores. Não há menção em relatório de que forma foi determinada a mencionada materialidade.

O banco comunica que está empenhado na promoção e na defesa dos direitos humanos, com base nos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU e com base nos compromissos voluntários aos quais o banco faz parte, tais como o Pacto Global. Conforme relatório, o banco aplica uma série de políticas e

procedimentos para identificar e prevenir os riscos de direitos humanos, ao longo da cadeia de valor da organização. Entendem que o maior risco em direitos humanos está associado ao eventual descumprimento da legislação aplicável e/ou tratados e acordos internacionais de direitos humanos pelos clientes, principalmente aqueles que são financiados pelo banco ou que possuem investimentos do BTG Pactual. Entendem que o risco de trabalho infantil e trabalho escravo estão mais suscetíveis à cadeia de fornecimento do setor agropecuário.

Quanto ao manejo florestal, essas atividades dos ativos florestais nas propriedades administradas por empresas do grupo BTG Pactual, são cobertas por avaliações de impactos e riscos socioeconômicos, ao longo das etapas de operação, envolvendo todas as partes interessadas. Não há detalhes ou informações gerais sobre como foi feito o envolvimento das partes interessadas.

A privacidade e proteção de dados tem a atenção do banco. Em 2022 não houve registro de queixas de violação de privacidade de dados e, segundo o banco, a privacidade é tratada com a máxima prioridade. Uma série de medidas são adotadas para garantir a privacidade e proteção das informações dos clientes do banco, tais como adoção de cláusulas contratuais específicas e *due diligencies* em fornecedores e ferramentas de privacidade e proteção de dados.

Como o banco atua fazendo negócios com diversos setores da economia, há um senso de dever na promoção e disseminação das melhores práticas ESG, assumindo a responsabilidade de incentivar sua adoção em toda a cadeia de valor do banco, tais como investidores, clientes, funcionários, fornecedores e sociedade. Os fornecedores considerados críticos para o banco são orientados a seguirem recomendações de melhores práticas sustentáveis, além disso, devem fazer um treinamento periódico sobre a Política de Responsabilidade Social e Ambiental do BTG Pactual, assim como enviar comprovação de sua adesão ao Pacto Global, de priorização dos ODS e da realização de inventário de Gases de Efeito Estufa.

Quanto ao engajamento climático, o banco comunica que tem participado ativamente da transição para uma economia de baixo carbono por meio do engajamento climático interno e externo. Para que haja a compreensão dos impactos da organização e dos clientes dela, há análise de práticas, compromissos e cenários sobre as emissões de Gases de Efeito Estufa das cadeias produtivas e a resiliência

das contrapartes a alterações regulatórias, sociais e mercadológicas derivadas da mudança do clima.

As operações de crédito em setores com maiores emissões de Gases de Efeito Estufa, como energia, siderurgia, petróleo e gás, são analisadas de acordo com características das contrapartes, tais como emissões, compromissos de redução e a resiliência climática. Citam como exemplo um caso de uma operação de garantia para a compra de uma usina termelétrica fóssil, onde somente foi aprovada após a contraparte assumir compromissos concretos de redução de emissões no ciclo de vida da usina, como seu descomissionamento antecipado e o investimento em manutenção da eficiência da planta.

O banco acredita em política de engajamento em vez de exclusão por fatores climáticos. Dessa forma, o banco apoia clientes de maneira próxima, desde o seu diagnóstico, com uma equipe tecnicamente especializada, negociam condições favoráveis em contrato e acompanham a jornada de descarbonização.

O banco atua de forma contínua para reduzir o impacto ambiental de seus escritórios, o que o faz por meio de monitoramento permanente de indicadores de ecoeficiência, relacionados ao consumo de água e energia e à gestão de resíduos nos edifícios onde se realizam as atividades administrativas do banco. Quanto à energia elétrica, contam com tecnologia para reduzir o consumo, assim como estimulam a não geração de resíduos nas unidades do banco. Os resíduos recicláveis são encaminhados para cooperativas de catadores, os orgânicos vão para compostagem e biodigestor, sendo que apenas os rejeitos ou materiais não segregados pelos condôminos são destinados a aterros sanitários. Trazem a informação de que em 2023, apenas 23% dos resíduos do banco foram para aterros, sendo esta a menor parcela dos últimos anos, devido ao incremento na compostagem externa e à melhora na separação e na triagem dos rejeitos. Devido ao controle de impressões para reduzir o risco de vazamento de informações decorrente de abandono dos documentos nas impressoras, houve uma redução de 27% no volume total de impressões do banco, o que corresponde a mais de 297 mil folhas de papel.

A responsabilidade social também é um tema abordado em relatório do BTG Pactual. O banco assumiu o compromisso de apoiar as causas de educação, empreendedorismo e meio ambiente. Por meio de uma área de Responsabilidade Social, existe a coordenação dos projetos e ações sociais, seguindo as diretrizes da

Política de Investimento Social Privado, com o objetivo de tornar o banco uma referência em filantropia estratégica, incentivando os clientes, parceiros e colaboradores a acompanhar o banco nessa missão.

O banco apoia a capacitação e empreendedorismo em um programa de aceleração social que apoia o fortalecimento institucional de organizações e negócios sociais, o que, segundo o BTG Pactual, contribui para o fortalecimento da sua gestão, para que seja alcançada a sustentabilidade financeira e seja ampliado o impacto na sociedade. Durante o programa, cada organização social passa por mentorias individualizadas com colaboradores do BTG Pactual. As mulheres também contam com o apoio do banco por meio de Workshop para mulheres empreendedoras, que se trata de uma capacitação de negócios, com duração de 72 horas, que tem como objetivo qualificar e fortalecer o empreendedorismo feminino. Ao todo, participaram do workshop 20 mulheres empreendedoras.

Em relatório, o banco informa que o BTG Pactual apoia institucionalmente o Instituto de Tecnologia e Liderança (INTELI), criado por André Esteves, Chairman do BTG Pactual e por Roberto Sallouti, CEO do BTG Pactual, a partir da doação de US\$ 200 milhões da família Esteves. O INTELI se trata de uma instituição privada e sem fins lucrativos, onde o BTG Pactual concedeu 50 bolsas de estudo na primeira turma, além de organizar mentorias entre colaboradores BTG e bolsistas.

Quanto à diversidade e inclusão, o banco afirma que acredita que um ambiente diverso, formado por pessoas com origem, raça, gênero, experiências e outras características diferentes, estimula a criatividade e inovação. O banco conta com uma Política de Diversidade que estabelece as diretrizes e compromissos em relação ao tema, havendo um reforço do posicionamento do banco pautado pela inclusão, respeito, equidade e valorização da diversidade. O banco está focado na ampliação de programas para pessoas com deficiência (PCD) e mulheres. O banco realizou um treinamento sobre Vieses Inconscientes, para todos os colaboradores bem como uma turma-piloto no treinamento de Liderança Inclusiva.

O banco possui um Fórum de Diversidade e Inclusão, que contém quatro grupos de afinidade. Esses grupos, que é aberto a todos os colaboradores, são responsáveis por promover a igualdade. Os grupos são o BTG Pride, com foco em inclusão de LGBTQIA+; BTG Blacks, com foco em inclusão de pessoas negras; BTG

PCDs, com foco em inclusão de pessoas com deficiência e o *BTG Women*, com foco na ampliação da representatividade das mulheres, em especial, na liderança.

Como compromissos ESG do banco, anunciaram que, até 2025 o banco ajudará os clientes na transição para uma economia sustentável de baixo carbono; o banco será referência sobre o tema da mudança climática na América Latina; fornecerá mais crédito e promoverá práticas sustentáveis no segmento PMEs, aconselhando e engajando clientes PMEs em aspectos ESG e democratizando o acesso a serviços e produtos financeiros.

1.2 Banco Santander Brasil

O Banco Santander publicou Relatório Anual Integrado em 2022. Informa que por meio de sua matriz de materialidade identifica os temas mais relevantes para a sustentabilidade do negócio, permitindo orientar a estratégia de atuação e subsidia a construção do relato anual.

A atualização do estudo da materialidade é feita de forma periódica, para refletir de maneira dinâmica os principais riscos e oportunidades ESG no contexto de mudanças que o mundo passa.

Informa que em 2021 definiram uma nova matriz de materialidade, combinando padrões GRI com métodos utilizados pelo Grupo Santander, incluindo o conceito de dupla materialidade que é uma avaliação dos aspectos ESG por meio de duas lentes: como os temas impactam o desempenho financeiro do banco e seu valor empresarial a longo prazo e como as ações da companhia sobre esses temas ESG impactam a sociedade e o meio ambiente. A materialidade é utilizada para definição de quais são os temas de curto, médio e longo prazo que podem afetar a geração de valor do banco e que, por isso, precisam ser reportados.

Informam que em 2022 a matriz de materialidade foi atualizada, sendo ouvidos quatro executivos e fornecedores estratégicos, sendo que disso surgiu dois novos temas materiais cruciais: cultura ESG e advocacy.

Forma definidos dezessete temas relevantes para o Banco, sendo onze deles cruciais, que são temas materiais destacados no relatório anual: (i) alinhamento do portfólio com emissões líquidas zero até 2050 (correlação com ODS 13); (ii) gestão de risco ESG, incorporando o clima (correlação com ODS 12 e 13); (iii) finanças ESG (correlação com ODS 2, 6, 7 e 13); (iv) igualdade, diversidade, inclusão e bem-estar

(correlação com ODS 3, 5 e 10); (v) bem-estar financeiro do cliente e consumo responsável (correlação com ODS 4, 8, 9 e 12); (vi) inclusão produtiva e empoderamento (correlação com ODS 1, 5, 8, 9, 10 e 11); (vii) resiliência operacional e dos negócios (correlação com ODS 9); (viii) cultura, conduta e banco responsável (correlação com ODS 8 e 16); (ix) privacidade, proteção de dados, segurança cibernética e tecnologia (correlação com ODS 8 e 9); (x) cultura ESG (correlação com ODS 8 e 12); (xi) advocacy (correlação com ODS 17), que se trata de apoiar o desenvolvimento da agenda e ações para influenciar políticas públicas que beneficiem os temas do desenvolvimento sustentável e favoreçam a definição de papéis e responsabilidades dos diferentes atores.

O banco informa que para o engajamento de stakeholders, dialogaram com os públicos estratégicos durante todo o ano, sendo isso útil para o entendimento das demandas e expectativas e entregar ofertas adequadas.

Como principais meios de diálogo com stakeholders, apontaram o seguinte: com colaboradores, os meios de diálogo indicados foram o canal aberto, pesquisa de engajamento, e “juntos com Mario Leão”; com clientes, os meios de diálogo apontados foram o SAC, ouvidoria, redes sociais, rede de agências/lojas e reuniões e encontros; com acionistas e investidores, foi apontado o atendimento às agências de rating ESG e índices de mercado e, por fim, com a sociedade, foi apontado como meio de diálogo a página de fornecedores no website do banco, o portal de sustentabilidade, a participação em grupos de trabalhos externos e reguladores parceiros.

Os principais indicadores para avaliar o desempenho da organização nos aspectos econômicos são: lucro líquido gerencial, Retorno Sobre Patrimônio Médio (ROAE) e distribuição do valor adicionado. Nos aspectos sociais são: o “Net Promoter Score (NPS)”, volume de manifestações nos canais de atendimento, número de clientes ativos, mulheres em cargo de liderança, funcionários negros, taxa de rotatividade, taxa de novas contratações, funcionários que realizaram o netcurso de prevenção à corrupção, participações em ações de educação financeira, bolsas em universidades, programa ‘amigo de valor’, investimento social e cultural. Os aspectos ambientais possuem os seguintes indicadores: total de energia consumida, consumo interno de energia elétrica renovável, total de água consumida, peso total de resíduos, compensação de emissões dos escopos 1 e 2.

Como modelo de criação de valor, o Banco Santander considera os seguintes capitais: capital humano (número de funcionários), capital intelectual (cultura focada em ESG), capital financeiro (ativos totais), capital social e de relacionamento (número de clientes e relacionamento com o setor público, privado e iniciativas sociais), capital manufaturado (número de agências e Pontos de Atendimentos), capital natural (consumo de energia e de água nas operações), geração de empregos, capacitação, retorno financeiro para acionistas, contribuição para a sociedade (valores pagos a título de tributos, taxas e contribuições), apoio às comunidades (programas sociais, culturais e ambientais), fortalecimento do empreendedorismo (profissionais informais apoiados por programas do Santander), rede Norte Amazônica (novas lojas na região), práticas ESG (viabilização de negócios sustentáveis) e programa rumo ao Net Zero (neutralização das emissões de carbono com o uso de 100% de fontes renováveis no consumo de lojas e prédios).

O Banco Santander consta pelo 13º ano consecutivo no índice de sustentabilidade empresarial (ISE B3), foi eleita a melhor empresa ESG na categoria serviços financeiros pela Revista Exame bem como consta, pelo sétimo ano consecutivo, uma das melhores empresas para se trabalhar, com base no índice 'Great Place To Work' (GPTW).

Como objetivos futuros, o Santander se comprometeu em consumir energia elétrica apenas de fontes renováveis até 2025 (100%), em ter 30% de mulheres em cargos de liderança até 2025, em ter equidade salarial plena até 2025 e em empoderar financeiramente pelo menos 10 (dez) milhões de pessoas até 2025 (por empoderamento financeiro, o banco considera pessoas que melhorem seu conhecimento e resiliência por meio da educação financeira).

Os riscos, oportunidades e impactos são relatados em relatório, sendo divididos em ambientais, sociais e de boa governança. Quanto ao aspecto ambiental, foram listados os como riscos e oportunidades o fato de que os efeitos das mudanças climáticas poderem levar a perdas financeiras, sendo o risco físico associado a potenciais danos sofridos pelos clientes em decorrência da localização de seus ativos e atividades e o risco de transição sendo associado à forma como os clientes enfrentam a transformação tecnológica, mudanças de mercado e políticas em resposta às mudanças climáticas. As oportunidades apontadas quanto às questões ambientais, é mencionado que a transição para uma economia de baixo carbono cria

oportunidades comerciais tais como produtos verdes, financiamento sustentável, aconselhamento ao cliente.

Quanto aos impactos reais e potenciais referentes aos riscos ambientais, foi mencionado a possibilidade de risco agudo por meio de um aumento nos custos devido a danos aos ativos ou perda de valor devido a eventos climáticos extremos. O impacto crônico foi apontado por meio da possibilidade de redução nas receitas dos clientes devido aos efeitos das mudanças climáticas de longo prazo. Quanto ao impacto do risco de transição, foi apontado a possibilidade de aumento no preço do carbono, podendo ocasionar um aumento nos custos operativos para clientes com mais exposição e potencial mudança na demanda de produtos e serviços de clientes com o consequente impacto financeiro na empresa.

Nas questões sociais, foram apontados como riscos a eventual perda do poder de compra de clientes do banco com a consequente inadimplência deles. Como oportunidade, foi apontada a possibilidade de iniciativas de inclusão financeira para estender serviços do banco aos grupos mais desfavorecidos. Como impacto real e potencial, foi apontada a possibilidade de perda de crédito decorrente do não pagamento de dívidas adquiridas bem como o impacto de uma potencial perda de confiança dos clientes em decorrência da percepção de que o banco não está atento quanto aos problemas sociais. Há indicação de potencial para desenvolvimento de produtos e serviços financeiros adaptados a grupos de pessoas desfavorecidas e a possibilidade de o banco se posicionar como entidade de confiança e com estratégia e finalidade social.

Ainda no âmbito social, é apontado como risco a falta de adaptação a novas formas de trabalho e más práticas de gestão de funcionários, causando perda de talentos e redução no engajamento de empregados. De outro lado, é apontado como oportunidade ter uma equipe preparada e comprometida. Quanto aos impactos reais e potenciais no âmbito social, é apontado que o menor engajamento de empregados pode afetar a rentabilidade do Banco. Ainda é apontado que há necessidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades devido às mudanças constantes nas formas de trabalhar, outrossim, é apontado que a incerteza nos planos de sucessão e liderança devido a dificuldade de atrair e reter talentos. Os potenciais indicados no âmbito de Emprego e qualidade é que ter uma equipe motivada garante melhor atendimento e capacidade de atração a novos clientes, contar com talentos

diversificados e preparados aumenta a capacidade de enfrentar os desafios futuros e obter melhores resultados. Além disso a dimensão do Banco permite aumentar a qualidade do emprego nas comunidades em que o Banco opera.

No tema ligado a governança corporativa, o banco percebe como oportunidade a garantia da continuidade do negócio e a confiança das partes interessadas graças a boa governança e a correta adaptação a um ambiente em mudança. Essa continuidade possibilita a geração sustentável de resultados com a solidez do equilíbrio financeiro. Outro potencial identificado é que a percepção positiva das partes interessadas reduz riscos reputacionais.

Destacaram algumas ações importantes em 2022, tais como a divulgação das primeiras metas intermediárias para redução das emissões da carteira global de financiamento com foco em setores intensivos em carbono; implementação de estrutura interna voltada às finanças sustentáveis e à Amazonia; co-fundação da empresa Biomas, que vai restaurar e conservar 4 milhões de hectares de vegetação nos biomas Amazônia, Caatinga, Mata Atlântica e Cerrado.

No que se refere a mudanças climáticas, o Grupo Santander informa que possui compromisso de zerar suas emissões líquidas de gases de efeito estufa em todo o grupo até o ano de 2050, sendo o enfrentamento das mudanças climáticas uma prioridade para todo o Grupo Santander.

A estratégia climática do grupo passa pelas principais instâncias da organização, sendo o tema acompanhado pelo Conselho de Administração, com o apoio do Comitê de Sustentabilidade e do Comitê de Risco e Compliance. O Grupo também estabelece.

A avaliação da materialidade do Banco Santander é feita regularmente com o objetivo de determinar a concentração da carteira do atacado e varejo Pessoa Jurídica em setores que concentram maior exposição aos impactos das mudanças climáticas. Estas são as únicas informações acerca da avaliação de materialidade por parte do banco.

No âmbito social, o Santander desembolsou R\$ 3,9 bilhões em apoio a microempreendedores no ano de 2022. Mais de 103 mil bolsas de estudo foram concedidas pelo Santander Universidades. Mais de R\$ 21 milhões foram arrecadados no programa Amigo de Valor, que é um programa que atua na garantia de direitos de

crianças e de adolescentes que estão em situação de vulnerabilidade e R\$ 4,5 milhões foram investidos em iniciativas de inclusão produtiva.

O Banco Santander encerrou o ano de 2022 com 60,1 milhões de clientes. Há uma Política de Relacionamento com Clientes onde é estabelecido os comportamentos esperados de todos os funcionários para o relacionamento com o consumidor. O Banco afirma disponibilizar informações claras sobre os produtos e serviços comercializados, ajustando constantemente os procedimentos internos para manter o portfólio atualizado. Nos contratos com clientes pessoa jurídica, já há cláusulas em que as partes se comprometem a proteger e preservar o meio ambiente. Outrossim, o Banco procura garantir que os recursos decorrentes do contrato não sejam destinados a quaisquer finalidades que possam causar danos sociais e que não atendam à Política Nacional de Meio Ambiente.

O Banco destaca a sua atuação na inclusão financeira e possui o maior programa privado de microcrédito produtivo no Brasil, oferecendo, além do crédito, orientação sobre gestão e mapeamento de oportunidades de negócios. Esse programa é voltado para os Microempreendedores Individuais. Conforme pesquisa realizada pelo Banco, com o apoio de consultoria especializada, há um aumento nos resultados financeiros nas empresas que são clientes do Banco em programa de microfinanças voltado para as classes C, D e E.

O Santander investe em fornecer educação financeira, desenvolvendo ações que apoiam qualquer pessoa, independentemente de serem clientes, na evolução do conhecimento sobre gestão financeira. Em 2022 o banco teve 27 mil participações em ações de orientação financeira do Banco, incluindo palestras, lives e podcasts. As ações ligadas à educação que foram anunciadas pelo banco em relatório são: Santander Graduação, que auxilia graduandos e pós-graduandos no pagamento de mensalidades ou no custeio de material didático, alimentação e transporte; Santander Bootcamp, que tem por temas centrais nesse programa de treinamento imersivo as questões de gênero e raça; Santander CPA-20, que é um programa de capacitação de profissionais que desejam atuar no mercado financeiro para certificação CPA20-ANBIMA; Universia, que é uma empresa do Grupo Santander que apoia jovens por meio da educação e acesso ao mercado de trabalho; Gênero, programa cuja meta é aumentar a representatividade feminina nos cargos de liderança para 40% até 2025; Equidade racial, programa do banco que busca potencializar a trajetória dos talentos

negros de maneira igualitária e abrir espaço para que cada vez mais pessoas pretas e pardas possam fazer parte da empresa; Pessoas com Deficiência (PcD), sendo indicado que o banco tinha 4,8% de PcDs no quadro de funcionários e que o banco está trabalhando continuamente para atingir o percentual mínimo legal, que é de 5%; Gerações, programa que visa contratar profissionais de diferentes faixas etárias; LGBTQIA+, onde foram realizados eventos internos sobre o tema, que impactaram mais de 4,5 mil colaboradores; Ecosistema, em que o banco reforça a importância da diversidade no ecossistema do grupo, sendo estendido também para os fornecedores do banco, por meio de contratos que contemplam o compromisso de diversidade.

No âmbito do desenvolvimento profissional, o Santander, por meio de sua 'Academia Santander', a universidade corporativa da organização, desenvolve os funcionários e realiza a formação de novas lideranças. Nas áreas de tecnologia, o banco realizou as seguintes ações: Code Girls, onde foram buscadas mulheres interessadas na área de tecnologia e sem experiência para contratação, treinamento e alocação nas áreas; Projeto PCD TI, onde pessoas com deficiência, interessados na área de tecnologia e sem experiência para contratação, treinamento e alocação nas áreas; Parceria ETEC/FATEC, sendo uma ação em parceria com a universidade, buscando alunos de destaque dos cursos de tecnologia para compor o time do banco. Além disso tudo, o banco apoia financeiramente a primeira graduação e pós-graduação dos colaboradores, com bolsas-auxílio e subsídio de 50% da mensalidade. No ano de 2022, foi anunciado que o banco fechou com 82% dos profissionais da rede de agências da organização treinados em sustentabilidade. O banco estimula a mobilidade dos funcionários a diferentes áreas no banco, aumentando a experiência daqueles que alteram os setores. Quanto a novas contratações, é acompanhado em detalhes toda a jornada do profissional na organização. Em 2022 o banco registrou 44 mil jovens inscritos no seu Programa de Trainee. Há também um programa ligado a Licenças maternidade e paternidade denominado Programa Nascer, iniciativa que oferece às funcionárias e aos dependentes orientações de saúde durante a gestação e nos primeiros meses de vida do bebê. As participantes também contam com a isenção de coparticipação no plano de saúde, que serve como estímulo à realização de um pré-natal adequado. Há a licença maternidade estendida, onde as gestantes têm a opção de ampliar o período de licença de 120 para 180 dias e a licença

paternidade vai além dos cinco dias previstos legalmente e tem duração de 28 dias. Casais homoafetivos contam com os mesmos benefícios.

Há programa ligado à saúde e segurança para o bem-estar dos colaboradores do banco. Os programas ligados à saúde vão desde vacinação contra a gripe, passando por prática de atividade física, acompanhamento de saúde de colaboradora durante a gestação, promoção de estado de saúde e bem-estar ligado à saúde mental do colaborador, exames preventivos de saúde, programa ligado ao acolhimento profissional de colaboradores que retornam de longos períodos de licença médica do Sistema Nacional de Seguridade Social (INSS), prevenção e avaliação de acidentes e doenças do trabalho, treinamento para redução de riscos de acidentes no trabalho, incentivos para adoção por parte de colaboradores de meios de transporte alternativos e que causem menos impacto ao meio ambiente.

Quanto aos Direitos Humanos, o banco anuncia que está comprometido com a defesa e promoção dos direitos humanos, bem como a prevenção e a minimização de qualquer violação provocada diretamente pela atividade da organização. Possui uma Política de Direitos Humanos, Código de Conduta Ética e o Código de Conduta de Fornecedores. Fazem parte do Pacto Global das Nações Unidas, da Declaração Universal de Direitos Humanos, utilizam as Diretrizes da Organização Internacional do Trabalho bem como os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos. Fazem parte no Conselho de Administração do Instituto Rede Brasil do Pacto Global.

No âmbito da Governança Corporativa, o Santander utiliza um modelo baseado em quatro instâncias principais: Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Comitês de Assessoramento (que são os de Auditoria, Risco e Compliance, Remuneração, Nomeação e Governança e Sustentabilidade). A participação de mulheres nos órgãos de Governança foi de 36%, não havendo detalhes sobre a proporção de mulheres em cada um dos órgãos, apenas sendo mencionado de forma específica que o número de mulheres cresceu no Comitê Executivo, sendo ele composto por 33% de mulheres.

A integridade e conduta ética são abordadas em relatório, sendo mencionado que o Santander possui um ambiente de negócios seguro, responsável e pautado por princípios éticos, sendo trabalho na prevenção, detecção e remediação de fraudes e outros ilícitos, incluindo o combate à corrupção, ao suborno, à lavagem de dinheiro,

ao uso de informação privilegiada, condutas anticompetitivas, trabalho infantil, forçado e/ou análogo à escravidão, à discriminação e a qualquer tipo de conduta inadequada nos negócios do banco.

Na gestão de riscos há uma dupla análise, ficando o banco atento a fatores que possam gerar efeitos negativos à organização e monitoramento dos impactos que a própria atividade do banco possa causar aos stakeholders e ao meio ambiente, sendo que o principal risco identificado é a possibilidade da atividade bancária conceder crédito que possa gerar superendividamento, especialmente das famílias. O principal risco indireto se refere aos diversos impactos eventualmente causados por projetos e companhias as quais o banco decide financiar.

O banco adotou, desde 2002, a gestão de Risco Socioambiental (RSA). A avaliação de RSA ocorre em três contextos, conforme as atividades e os segmentos mais críticos. Há setores que recebem especial atenção socioambiental e climático, tais como construção civil, mineração, madeireira etc. Os critérios sociais e ambientais considerados na avaliação desses setores são o risco social bem como o ambiental e climático. Também há a gestão de risco de desmatamento, onde na concessão de crédito para agricultores e pecuaristas do varejo, o banco monitora continuamente alertas de desmatamento. No ano de 2022, o banco adicionou uma nova camada de verificação que informa se o cliente derrubou vegetação nativa na área financiada. Caso seja detectada alguma irregularidade, o banco solicita explicações ao cliente. Em sendo descoberto violação material de normas legais, os contratos padrões do banco permitem que seja exigido pelo banco o pagamento antecipado de empréstimos, entre outras ações.

Em seu relacionamento com fornecedores, o Santander possui um processo de contratação que leva em conta boas práticas socioambientais, defesa dos direitos humanos, diretrizes contra o assédio moral e sexual e combate à corrupção, idoneidade legal, fiscal, tributária e reputacional. É realizado um monitoramento periódico dos fornecedores no intuito de avaliar temas como situação trabalhista, tributária, fiscal, reputacional, eventos relevantes relacionados a riscos operacionais, envolvimento com trabalho escravo ou punições aplicadas pelo ente público. Os novos contratos com fornecedores já possuem previsão de cláusula específica para salientar do respeito e a promoção da diversidade e inclusão, contendo também o compromisso de treinar todos os prestadores de serviços.

1.3 Banco Bradesco

O Banco Bradesco publicou Relatório Anual Integrado em 2022, que contempla informações do período de janeiro a dezembro de 2022. Para a elaboração do relatório foram adotadas as normas da *Global Reporting Initiative* (GRI) e as diretrizes de Relato Integrado da *Value Reporting Foundation* (IIRC). O Banco informa que se orienta também por diretrizes, métodos e *frameworks* globais de reporte como: *Sustainability Account Standards Board* (SASB) e *SASB Materiality Map*; Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI); CDP *Climate Guidance e Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD).

A organização tem por temas materiais os seguintes temas: ética, integridade e transparência; gestão de riscos e oportunidades climáticas; gestão do capital humano; inovação e tecnologia; negócios sustentáveis; privacidade e segurança de dados; relacionamento, inclusão e saúde financeira de clientes. O banco informa que bianualmente engajam representantes de cada parte interessada para atualização da matriz de materialidade da organização, considerando as questões relevantes a partir das percepções e expectativas desse público. Afirmam que utilizam um método de dupla materialidade, analisando os aspectos de sustentabilidade em três eixos: (i) materialidade de impacto socioambiental, em uma análise dos impactos de dentro do banco para fora da sociedade e meio ambiente; (ii) materialidade financeira, com análise dos riscos socioambientais e a significância dos impactos financeiros ligados a eles em perspectiva de prazo; e, (iii) percepção de relevância de stakeholders. O processo de construção da matriz de materialidade teve como base as diretrizes da Normal de Engajamento de *Stakeholders* (AA1000) e da Política de Engajamento de Partes Interessadas, que define como parte interessada (ou *stakeholders*) todo ou qualquer público que possa exercer ou sofrer influência dos negócios do banco e operações. O processo de revisão da matriz de materialidade contou com a participação de cerca de 800 representantes dos públicos prioritários a seguir: Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Funcionários, Clientes, Fornecedores, Investidores, Analistas de mercado e Órgãos reguladores.

Os *stakeholders* priorizados foram consultados de três formas: entrevistas com alta liderança e especialistas externos; grupos focais com especialistas externos;

grupos focais com especialistas internos; consulta on-line e os temas materiais destacados foram os seguintes: (i) ética, integridade e transparência; (ii) negócios sustentáveis; (iii) gestão de riscos e oportunidades climáticas; (iv) privacidade e segurança de dados; (v) inovação e tecnologia; (vi) relacionamento, inclusão e saúde financeira de clientes; (vii) gestão do capital humano.

São considerados setores estratégicos aqueles ligados à negócios sustentáveis, pois possuem capacidade de trilhar caminhos para uma economia mais sustentável, gerando impacto positivo, e apoiando a transição para modelos de negócios de menor impacto negativo. Os setores em questão são: biocombustíveis; agricultura de baixo carbono; saúde e segurança social; educação, cultura e esporte; energia renovável; saneamento e água; manejo florestal; gestão de resíduos e transportes.

O Banco conta com um documento que explica sobre a definição da materialidade, denominado 'Relatório de Materialidade'. A revisão da materialidade do banco ocorre em 5 (cinco) etapas: (i) definição: que contém o propósito do processo, escopo de trabalho e ferramentas a serem utilizadas; (ii) identificação: mapeamento de *stakeholders* e refinamento da lista de temas; (iii) priorização: levantamento das perspectivas de impacto e financeira dos executivos, *stakeholders*, especialistas e provedores de capital; (iv) análise: contendo a análise de resultados, elaboração da matriz de materialidade e recomendações contendo o relato e a estratégia; (v) validação: contando a validação dos temas e recomendações com o Comitê de Sustentabilidade, do qual são membros Conselheiros e Executivos. Para o ano de 2022, informam que adotaram um conceito de “dupla materialidade”, que consiste em analisar uma lista de temas relacionados à sustentabilidade em três eixos, quais sejam: (i) materialidade de impacto socioambiental (análise dos impactos de dentro do banco para fora da sociedade e meio ambiente); (ii) materialidade financeira (análise dos riscos socioambientais e a significância dos impactos financeiros atrelados a eles em perspectiva de prazo); e (iii) percepção de relevância de *stakeholders*.

Os temas materiais que constam em relatório integrado do banco são: relacionamento, inclusão e saúde financeira de clientes; negócios sustentáveis; ética; integridade e transparência; gestão do capital humano; inovação e tecnologia;

diversidade; equidade e inclusão; privacidade e segurança de dados; gestão de risco e oportunidades climáticas.

O processo de construção da matriz de materialidade do banco teve e a participação de 800 (oitocentos) representantes dos seguintes públicos prioritários definidos como tal pelo banco: Conselho de administração, diretoria executiva, funcionários, clientes, fornecedores, investidores, analistas de mercado e órgãos reguladores.

Para a elaboração da lista de temas e subtemas voltados ao negócio do Bradesco, foram considerados: os pilares estratégicos do banco; a análise de partes nacionais e internacionais; estudos setoriais e padrões (standards), tais como o Índice Dow Jones de Sustentabilidade da S&P; *Sustainability Accounting Standard for Commercial Banks and Investment (SASB)*; *The Global Risks Report (World Economic Forum)*; e a Agenda 2030 da ONU.

O processo de consulta se deu em três formatos: (i) entrevistas com conselheiros, alta liderança e especialistas externos; (ii) grupos focais com especialistas internos; e (iii) consulta online. Um total de 721 (setecentas e vinte e uma) participações foram registradas para verificação da percepção de relevância dos temas materiais, sendo 636 (seiscentas e trinta e seis) delas são funcionários do banco, 60 (sessenta) são clientes do banco, 22 (vinte e duas) são fornecedores do banco e 3 (três) são pessoas ligadas a órgãos reguladores. Não há justificativas apontadas para determinação da quantidade de pessoas de cada um dos grupos apontados.

O banco possui política de respeito e proteção aos direitos humanos, é a Política Corporativa de Direitos Humanos e há previsões no Compromisso Bradesco com os Direitos Humanos. Ambos os documentos estão alinhados a princípios internacionalmente aceitos, tais como a Declaração Universal dos Direitos Humanos; a *United Nation Guiding Principles on Business and Human Rights* (que é o Guia das Nações Unidas Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos); e Convenções da OIT (Organização Internacional do Trabalho).

No relacionamento do banco com fornecedores, buscam identificar, avaliar, monitorar e mitigar os riscos socioambientais inerentes aos serviços e produtos que são fornecidos à organização. Todos os fornecedores críticos do ponto de vista socioambiental são auditados e após as auditorias eles precisam traçar planos de

ação para as não conformidades e oportunidades de melhorias identificadas. Aqueles fornecedores com alguma ocorrência ligada ao aspecto social são bloqueados imediatamente.

Nos casos de concessão de financiamento, os clientes e parceiros de negócios, o monitoramento quanto a possíveis descumprimentos aos direitos humanos faz parte do escopo de atuação do banco quanto ao gerenciamento dos riscos social, ambiental e climático. Os potenciais riscos relacionados a comunidades locais e tradicionais, reassentamentos involuntários, terras indígenas, quilombolas, trabalho análogo ao escravo, trabalho infantil, exploração sexual, tráfico de pessoas e direitos trabalhistas são identificados por meio de *due diligence*.

O banco tem a inclusão financeira também como um importante tema. Anualmente são monitorados o número de contas abertas por pessoas com renda mensal de até dois salários-mínimos ou que morem em municípios com baixo desenvolvimento humano (IDHm). O banco também está presente em todos os municípios brasileiros, sendo por meio de agências próprias ou por meio de correspondentes. O banco conta com programa de educação financeira com várias ações voltadas ao ensinamento de melhores práticas, dicas e conteúdo para controle orçamentário doméstico e contratação de produtos e serviços.

A privacidade e segurança da informação é destacada em relatório e são uma preocupação por parte do banco. Informam aplicar as melhores práticas relacionadas à privacidade e proteção de dados pessoais, atendendo normas internas, reguladores e legislações oriundas do Banco Central do Brasil (BCB) e da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). Há no banco uma Política Corporativa de Segurança da Informação e Cibernética e a Diretiva de Privacidade.

O banco declara ter mais de 88 mil funcionários, sendo 51% deles mulheres e 49% homens, 28% funcionários negros e 5% funcionários com deficiência. Informam buscar talentos dentre os mais diversos perfis de profissionais, tendo funcionários brancos, negros, amarelos, indígenas, com deficiência e não declarados. Possuem uma Política de Gerenciamento dos Recursos Humanos com diversas diretrizes, assegurando o cumprimento de todas as normas regulamentares e convenções legais relativos às relações e ao ambiente de trabalho, aplicáveis à atividade bancária. A capacitação dos funcionários é objeto de atenção do banco. Em 2022 o banco teve mais de 2,4 milhões de participações em treinamentos, e em média, cada usuário

consumiu 58 conteúdos. O Bradesco tem a Unibrad, a Universidade Corporativa do Bradesco, que tem por missão promover a educação para a excelência profissional e a mobilidade social, além de ter por objetivo também se tornar referência em formação de competências e lideranças. A Unibrad conta com um programa chamado “Trilha de Cidadania”, sendo um modelo estruturado de aprendizagem objetivando integrar à cultura organizacional, a visão de perenidade dos negócios, integrando os aspectos ambientais, econômicos e sociais.

Quanto à representação sindical, todos os funcionários do Bradesco são representados sindicalmente, sendo que um total de 42,2% dos funcionários são sócios de sindicatos que representam a categoria laboral. O banco mantém um canal de comunicação aberto com as Entidades Sindicais.

O Bradesco conta com uma Política de Diversidade e Inclusão, tanto no Código de Conduta Ética como na Política de Gerenciamento de Recursos Humanos, sendo que a governança do tema envolve o Conselho de Administração, vice-presidentes e CEO, todos representados no Comitê de Sustentabilidade e Diversidade. A atuação do banco em Diversidade é baseada em quatro pilares: Gênero, Étnico-racial, Pessoa com Deficiência e LGBTI+. Há metas e estratégias para integrar de maneira mais eficaz esses perfis no cotidiano de trabalho do Bradesco. Para estabelecer objetivos relacionados ao tema, o banco conta com um Grupo de Trabalho de Diversidade, Equidade e Inclusão, que está aberto à participação de todos os funcionários do banco.

Quanto à equidade de gênero, mais da metade do quadro de funcionários do banco são mulheres e o banco investe anualmente para estimular o crescimento profissional delas, para que ocupem, cada vez mais, cargos de liderança. O assédio tem atenção especial do banco, que assumiu formalmente o compromisso contra todos os tipos de assédio. Como objetivos, até 2025 o Bradesco quer ter mais de 35% de mulheres em cargos de gestão e cargos de gerência júnior; manter entre 45% e 55% de mulheres em cargos de gestão em funções que geram receitas; ter entre 30% e 40% de mulheres em cargos Seniors e ter entre 15% e 22% de mulheres na alta liderança.

Em questões étnico-raciais, o banco possui parceria com a Universidade Zumbi dos Palmares, tendo um programa de inclusão social e de capacitação profissional. Por meio da parceria com a Universidade, o banco contrata estagiários. O Bradesco

aprimora a aceleração de carreira de jovens negros e negras, através da mentoria online para participantes dos projetos Inovazumbi e Projeto Meninas Negras e demais jovens estudantes. O programa já beneficiou mais de 300 jovens.

As pessoas com deficiência contam com o Programa Bradesco de Capacitação à Pessoa com Deficiência, em parceria com a Fundação Bradesco. A iniciativa promove inclusão, igualdade de oportunidades, emancipação econômica, além de inserção e permanência no mercado de trabalho para profissionais com deficiência. Há projeto específico para neurodiversidade, além de mentorias para alavancar negócios de famílias com pessoas com deficiência.

A inclusão LGBTI+ também recebe atenção do banco. Há um movimento de capacitação sobre pessoas LGBTI+ com foco em pessoas trans, abordando temas com liderança inclusiva e vieses inconscientes e os obstáculos que eles impõem à inclusão dentre outros temas ligados ao assunto. Os times de recrutamento e seleção do Bradesco também passaram por uma formação sobre recrutamento inclusivo. Todos os anos, o Bradesco realiza pesquisas de clima organizacional, momento em que são mapeados todos os temas relacionados à agenda de Inclusão LGBTI+.

As diretrizes para gestão dos aspectos sociais, ambientais, climáticos e de governança do banco estão presentes nas políticas e normas, sendo destacadas a Política de Sustentabilidade, Norma de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática bem como a Norma de Risco Social, Ambiental e Climático.

Tendo em vista que o Conselho Monetário Nacional (CMN), por meio da Resolução n.º 4.945/2021, determina Políticas de Responsabilidade Sociais, Ambientais e Climáticas para instituições financeiras, o Bradesco estruturou um plano composto por iniciativas de curto, médio e longo prazos nas frentes ligadas a Capital Humano; Gestão Ambiental; Partes Interessadas; Produtos e Serviços; Negócios Sustentáveis; Cidadania Financeira; Mudanças Climáticas; e Risco Social, Ambiental e Climático.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) priorizados pelo Bradesco são: Educação de Qualidade (Objetivo 4), Igualdade de Gênero (Objetivo 5), Trabalho Decente e Crescimento Econômico (Objetivo 8), Indústria, inovação e infraestrutura (Objetivo 9), Redução das Desigualdades (Objetivo 10) e ação contra a mudança global do clima (Objetivo 13). A definição das prioridades dos ODS's levou em consideração: a consulta a *stakeholders*, estudo comparativo de benchmarking do

setor, matriz de relevância e pilares estratégicos da Organização, cenário brasileiro e recomendações e diretrizes de reporte e performance, entre outros.

1.4 Banco Pan

O Banco Pan aderiu em 2021 ao Pacto Global da ONU e se comprometeram com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Conforme declarou o banco, a estratégia da organização deve estar alinhada às necessidades e expectativas dos clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros, criando valor econômico e social.

Em 2022 realizaram a segunda pesquisa de materialidade com todas as partes interessadas. No início do processo foram ouvidos os *heads* de ESG dos principais stakeholders do banco (Diretoria Executiva, Comitê de Auditoria, Conselho de Administração, Federação Brasileira de Bancos e Banco BTG Pactual). Após definida a lista ampliada de temas que seriam enviados para consulta de priorização, foram consultados por meio de questionário online mais de 3 (três) mil *stakeholders*, que são os clientes, colaboradores, autorreguladores, correspondentes bancários, lojistas parceiros, fornecedores, mídia especializada e analistas de mercado de capitais. A área de risco da organização fez, em paralelo, uma análise dos principais impactos dos temas no negócio, compondo o estudo da materialidade, com base nas diretrizes da GRI. Após todo o processo, foram definidos os dez temas materiais para o Banco Pan.

Como materiais, o banco elencou os seguintes temas: Inovação e tecnologia; cultura, pessoas e diversidade e inclusão; satisfação do cliente e jornada do produto; privacidade e proteção de dados; prevenção a fraude; gestão integrada de riscos e parceiros; ética, transparência e compliance; desempenho econômico; gestão de imagem e reputação; governança corporativa. A “bandeira ESG” correlacionada com os temas materiais, expressão utilizada pelo próprio banco, são: inclusão do brasileiro; por um mundo melhor na prática e fazendo do jeito certo.

O banco informa buscar criar um ambiente seguro para que seus colaboradores possam se desenvolver. A transparência é um dos pilares culturais e está presente em toda a jornada do colaborador dentro da empresa. O banco realiza uma gestão de indicadores tais como o monitoramento de desempenho dos colaboradores, índices de satisfação com o ambiente de trabalho, remuneração e diversidade. O banco conta

com Código de Conduta e Ética, Política de diversidade e inclusão, política de atração e seleção, Política de desenvolvimento organizacional, Política de remuneração e de sucessão da alta administração, Comitê de remuneração e Comitê de ética.

O banco investe em desenvolvimento e treinamento por meio de programas que visam dar às lideranças ferramentas necessárias para executarem as estratégias corporativas do banco bem como promover a liderança para desenvolvimento de times de alta performance. Há um Programa de Desenvolvimento de Talentos Negros que se chama “Construindo AfroFuturos” e é focado em analistas afrodescendentes da organização.

Anualmente há pesquisas para auferir o clima e engajamento da organização visando auxiliar na identificação dos temas a serem melhorados no banco. Graças a esta pesquisa alguns temas tiveram mais investimentos que outros. Por exemplo, em 2019, foi investido mais em diversidade e inclusão; em 2020, gestão e desempenho; em 2021, em inovação e em 2022, comunicação e celebração.

O banco promove a saúde e bem-estar, oferecendo programas que proporcionam aos empregados equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Para isso, são oferecidos serviços com foco em aspectos físicos e mentais, sendo que alguns destes programas são estendidos às famílias, para que haja harmonia no lar.

A organização declara que acredita na importância da Diversidade e Inclusão como valor fundamental que contribui para uma sociedade mais justa e igual. Lançou em 2019 o Programa de Diversidade e Inclusão. A área de Diversidade e Inclusão conta com um orçamento anual focado às práticas inclusivas. As metas e objetivos de estratégias de Diversidade e Inclusão do banco são embasados em instrumentos intergovernamentais reconhecidos, como a adesão aos Princípios de Empoderamento Feminino (ONU Mulheres), Pacto de Promoção à Equidade Racial e Pacto Global (ONU), bem como aos Movimentos Raça é Prioridade, Elas Lideram, Mente em Foco, Salário Digno e Transparência 100%. O banco assumiu o compromisso de até 2025 ter 30% de mulheres em cargos de alta liderança e até 2025 ter 30% de pessoas negras em cargos de liderança.

O banco apoia instituições sociais focadas em desenvolvimento profissional e a empregabilidade de grupos sub-representados e pessoas em situação de vulnerabilidade, tal como o Instituto Plano de Menina e o Instituto PROA.

Quanto à liderança, 34% desse grupo são mulheres e dentre todos os colaboradores, 44% deles são mulheres. A alta liderança é formada por 21% de mulheres. O banco trabalha para que não exista diferença salarial ou de tratamento em relação a gênero. A organização é signatária dos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU.

O Banco Pan possui programa de Desenvolvimento das Pessoas com Deficiência com o objetivo de aumentar o crescimento deste público. Quanto ao tema da equidade racial, em 2022 o banco aderiu ao Pacto de Promoção da Equidade Racial que incluiu ações como Programa de Desenvolvimento de Talentos Negros e o Mês da Consciência Negra.

O banco possui grupos de afinidade que promove o engajamento dos colaboradores em diversidade e inclusão. Os grupos são focados em questões raciais, de gênero, pessoas com deficiência e LGBTQIA+. Todas as medidas e iniciativas de diversidade de inclusão são estruturadas em conjunto com os stakeholders envolvidos em impacto.

No âmbito da responsabilidade social, o banco apoia projetos e instituições que vão ao encontro com o propósito da organização. O foco é a inclusão do brasileiro.

A instituição financeira possui iniciativas voltadas para educação financeira para orientação da sociedade sobre assuntos financeiros, destacando o papel do banco como agente promotor da estabilidade financeira dos atuais e futuros clientes. O conteúdo é divulgado por meio de canais digitais e está em linha com as tendências dos bancos centrais de outros países e de instituições financeiras modernas.

O Banco Pan conta com diversas normas sobre privacidade e proteção de dados. Conta com normas específicas sobre privacidade e proteção de dados; resposta a incidentes envolvendo dados pessoais; privacidade na oferta e prospecção a pessoas físicas; privacidade desde a concepção; prevenção contra perda e dados; riscos à privacidade.

O banco informa que busca promover negócios sustentáveis e nos casos em que os negócios possam impactar negativamente o meio ambiente, buscam formas de mitigar esses impactos. Afirma fazer o acompanhamento recorrente dos indicadores ambientais e climáticos tanto do banco quanto das subsidiárias.

Em 2022 iniciaram o mapeamento dos riscos climáticos de transição e físicos do negócio. Em 2020 passaram a mensurar as emissões de gases de efeito estufa e,

em 2021, iniciaram uma jornada de combate às mudanças climáticas. Em 2022, o banco compensou 100% das emissões de escopo 1, 2 e 3 referentes ao ano de 2021. Em 2022, conquistaram o Selo Ouro no Programa GHG *Protocol*, nível mais alto de certificação do programa concedido às empresas que atendem os critérios de transparência na publicação de inventário de emissões de Carbono. Para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e a geração de resíduos nos escritórios, em 2022 deixaram de oferecer copos plástico aos colaboradores, substituindo-os por copos de papel. Devido a isto e outras campanhas, foi reduzido em 61% os resíduos sólidos de copos de papel quando comparados ao ano anterior. Para compensar as emissões de gases de efeito estufa, o banco apoia projetos que buscam restaurar e conservar ecossistemas. A gestão de resíduos é feita de forma a reduzir materiais estocados. O banco estimula a digitalização de documentos em prol da economia do uso de papel. O consumo de água também é alvo de atenção por parte do banco. A água utilizada nos edifícios é suprida tanto pela concessionária quanto pelo poço artesiano em uma proporção de 50% de uso para cada fonte.

Quanto à governança, o banco aderiu ao Movimento Transparência 100% do Pacto Global, no final de 2022, fortalecendo os mecanismos de transparência e integridade. Há uma Diretora Executiva responsável, cumulativamente, pelo jurídico, pessoas e ESG, também existindo no banco uma comissão ESG, que assegura que a Diretriz de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática do Banco PAN esteja alinhada à Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática do BTG, controlador e líder do Conglomerado.

O gerencialmente de Riscos Ambientais, Sociais e Climáticos é parte integrante da prática de responsabilidade socioambiental, compreendendo a identificação, avaliação, monitoramento, mensuração, mitigação, controle e reporte das exposições aos riscos mencionados. Em 2022, o Banco Pan revisou seus sistemas de avaliação de riscos no processo de cadastramento de novos parceiros, fornecedores e clientes, alinhando o mesmo àqueles definidos pelo Conglomerado BTG Pactual. Foram inclusas cláusulas ESG nos contratos com terceiros e uma análise específica de risco socioambiental no processo de novas contratações e em contratos antigos e avaliação dos imóveis que não são de uso próprio detidos pela organização.

O banco oferece treinamento para reforçar os princípios relativos à conduta corporativa, prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento ao terrorismo,

combate à corrupção e segurança de dados e informações para todos os seus colaboradores. Também possui um canal de denúncias que foi reestruturado.

A organização anuncia que respeita os direitos humanos e trabalhistas, não tolerando trabalho infantil, forçado ou análogo à escravidão na sua cadeia de fornecedores. Devido a isto, todos interessados em se tornar parceiros ou fornecedores do banco passam por homologação administrativa e devem aceitar formalmente o Código de Conduta e Ética para Fornecedores e Parceiros do banco. O banco aderiu formalmente ao Pacto Global das Nações Unidas, prevendo o respeito aos direitos humanos e oferece 5.343 horas para capacitação e ações de conscientização relacionadas a direitos humanos, diversidade e inclusão e ESG ao longo de 2022. Um total de 605 dos colaboradores foram treinados em direitos humanos.

Ao longo de 2022 o banco investiu na expansão da oferta de produtos e serviços alinhados ao perfil e necessidades de seus clientes. Foram responsáveis pelo financiamento de 101.505 mil motos e 228.111 mil veículos, a maior parte utilizada como ferramenta de trabalho, o que contribuiu para a geração de renda e sustento de famílias. Também possibilitou a inclusão de novos clientes ao sistema financeiro ao oferecerem crédito às pessoas menos favorecidas.

O ano de 2022 foi encerrado com a venda de 56.557 maquininhas “Turbo Pan”, bastante utilizada por trabalhadores autônomos a terem acesso a um meio de recebimento seguro e barato.

1.5 Banco do Brasil

A O Banco do Brasil atualizou sua matriz de materialidade em sustentabilidade em 2022 e iniciaram uma revisão do seu Plano de Sustentabilidade, denominado “Agenda 30 BB”, que reflete a conexão das estratégias de negócios do banco com as prioridades globais de desenvolvimento sustentável.

O relatório ESG do banco foi elaborado com base na GRI *Sustainability Reporting Standards* 2021.

O Banco do Brasil foi reconhecido como o banco mais sustentável do mundo pelo Ranking Global 100, da *Corporate Knights*, durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça. O banco foi listado no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), da Bolsa de Nova Iorque, nas carteiras “*World*” e “*Emerging Markets*”; no

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bolsa de Valores de São Paulo – B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, pelo 18º ano consecutivo; e no FTSE4 Good Index Series, da Bolsa de Valores de Londres.

Quanto à materialidade, em 2022 o banco realizou um processo para a definição dos temas relevantes em sustentabilidade para orientar a gestão e relato nos dois anos seguintes. O processo, conforme informado pelo banco, teve como base consulta aos públicos de interesse realizada em 2020, bem como a estratégia da organização e a atualização dos cenários nacional e internacional, resultando na definição de 23 temas e, dentre estes, 11 foram considerados materiais (prioritários) na perspectiva da sustentabilidade.

A consulta ao público de interessados foi feita por meio de amplo processo de consulta on-line realizado em 2020, que contou com a participação de 15878 stakeholders. O processo de priorização de temas atendeu às normas dos GRI *Standards* e do *International Integrated Reporting Council* (IIRC).

No ciclo de 2022, foram utilizadas referências em cada um dos eixos de convergência para revisão do processo de materialidade. As referências foram: no que tange à influência, foi utilizado o *benchmarking* (concorrentes) e estudos setoriais e tendências de mercado. No que tange a impacto, foram utilizados índices e informações da estratégia corporativa do banco.

Dez temas foram considerados prioritários na convergência dos resultados de *benchmarking*, estudos setoriais e tendências, dos índices, da estratégia corporativa do banco e da consulta aos públicos de interesse realizada em 2020. Durante um Fórum de Sustentabilidade, os executivos do banco debateram e avaliaram os 24 temas e os desafios em sustentabilidade mapeados, elevando ao status de material até dois novos temas.

As etapas da definição e priorização de temas e desafios em sustentabilidade podem ser mostradas conforme a figura a seguir, cuja fonte é o Banco do Brasil (2022):

Figura 3 – etapas da definição e priorização de temas e desafios em sustentabilidade no Banco do Brasil

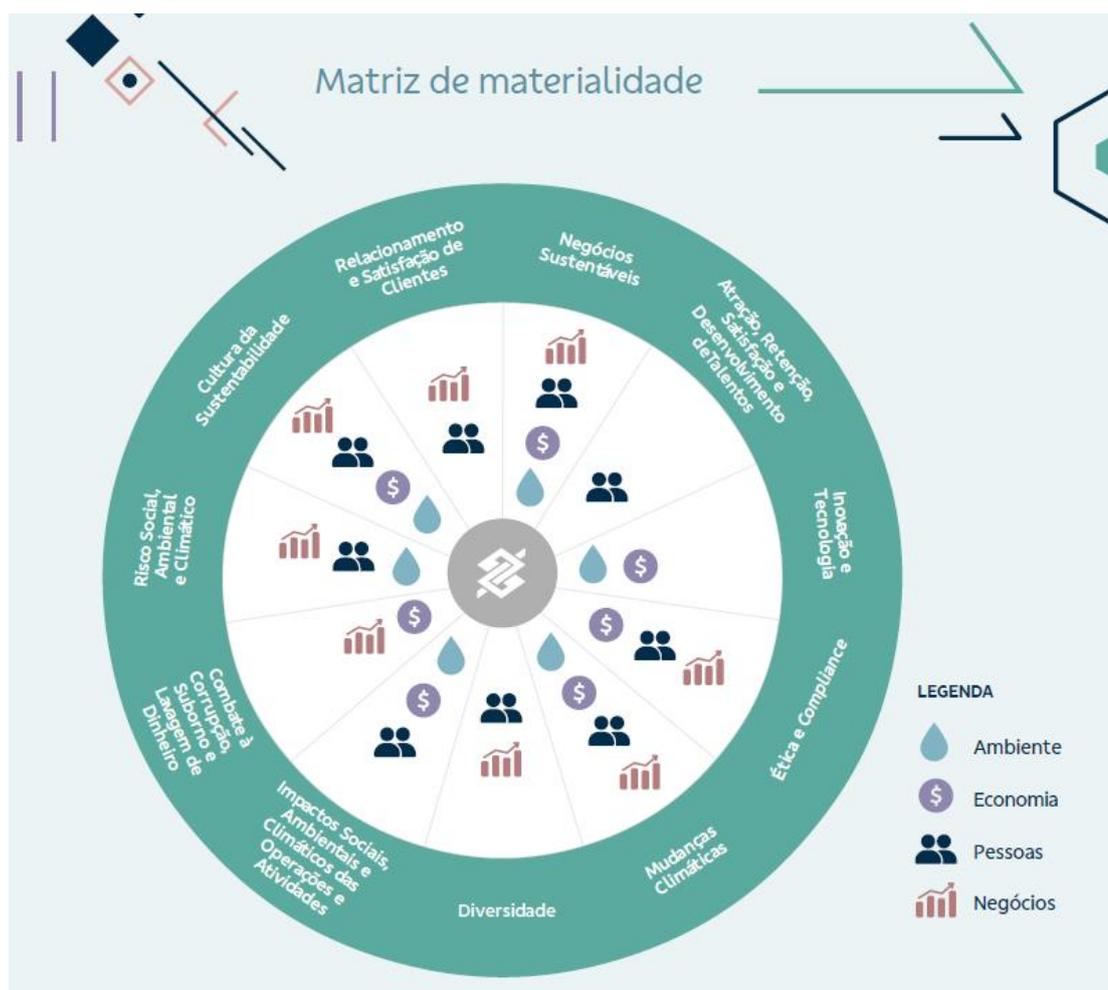
Etapa 1 Compreendendo o contexto da organização	Etapa 2 Análise dos impactos reais e potenciais	Etapa 3 Avaliação da importância dos impactos	Etapa 4 Priorização	Etapa 5 Validação
<p>Mapa de temas - referências e acordos globais</p> <p>Foram analisados 24 diferentes documentos e referências:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Mapeamento de tendências - 12 estudos nacionais e internacionais o <i>Benchmarking</i> de seis concorrentes e empresas referência no mercado: escolhidos entre pares nacionais e internacionais mais bem colocados no DJSI o Mapeamento de temas em seis marcos globais, índices, <i>ratings</i> e <i>rankings</i> em sustentabilidade. 	<p>Foram analisadas informações destacadas por diferentes referências nacionais e internacionais, que trouxeram perspectivas sobre cenários de sustentabilidade e tendências relacionadas a temas importantes para o Banco do Brasil.</p>	<p>A convergência foi realizada a partir dos resultados das análises das etapas anteriores.</p> <p>Para a análise de convergência foi necessário levar em conta probabilidade, tamanho, escopo, gravidade e severidade dos impactos mapeados.</p> <p>A partir da avaliação de convergência também são definidos os limites dos desafios apresentados, considerando se os impactos podem ocorrer dentro ou fora da empresa.</p>	<p>Durante o Fórum de Sustentabilidade, os executivos do Banco do Brasil tiveram a oportunidade de debater e avaliar os 24 temas e os desafios em sustentabilidade mapeados.</p> <p>O processo resultou em 23 temas, dos quais 11 foram considerados materiais (prioritários), na perspectiva da sustentabilidade.</p>	<p>Após esta etapa, o resultado da materialidade foi submetido para validação do Comitê Executivo de Sustentabilidade (Cesus).</p>

Fonte: Banco do Brasil, 2022.

Os onze temas considerados materiais foram: (i) negócios sustentáveis; (ii) atração, retenção, satisfação e desenvolvimento de talentos; (iii) inovação e tecnologia; (iv) ética e compliance; (v) mudanças climáticas; (vi) diversidade; (vii) impactos sociais, ambientais e climáticos das operações e atividades; (viii) combate à corrupção, suborno e lavagem de dinheiro; (ix) risco social, ambiental e climático; (x) cultura da sustentabilidade e (xi) relacionamento e satisfação de clientes.

A matriz de materialidade definida pelo Banco do Brasil é definida com base na seguinte figura:

Figura 4 – matriz de materialidade definida pelo Banco do Brasil



Fonte: Banco do Brasil, 2022.

No tema da diversidade, o banco tem por desafio promover a diversidade e combater qualquer forma de discriminação no ambiente de trabalho bem como na relação com os públicos de relacionamento, teve por meta alcançar 24% de mulheres em cargos de liderança em 31 de dezembro de 2022. No prazo estabelecido, o banco conseguiu atingir o percentual de 23,7%. Também teve por meta alcançar 21% de pretos e pardos em cargos de liderança sênior em 31 de dezembro de 2022. Ao final do ano, no prazo estabelecido, o banco conseguiu atingir o percentual de 22,8%.

Nos negócios sustentáveis, tinham por desafio o desenvolvimento e oferta de soluções financeiras e modelos de negócios que incorporassem aspectos ESG, no intuito de fomentar a transição para uma economia inclusiva e de baixo carbono, aumentando para 100% a cobertura dos ativos sob gestão abrangidos por verificação

ESG. O banco acabou lançando dois novos fundos de investimento como solução de investimentos ESG para clientes.

Na questão ligada a atração, retenção e desenvolvimento de talentos, o banco tinha por desafio promover programas e iniciativas relacionadas à atração e retenção de talentos e ao desenvolvimento do capital humano, de forma a aumentar a competitividade do negócio e a satisfação dos empregados. O indicador escolhido foi ter 90% dos empregados abrangidos pelo uso sistemáticos de metas mensuráveis com o superior direto com impacto na remuneração ao final de 2022, o que foi atingido, sendo todos os empregados avaliados por indicadores de metas na Gestão de Desempenho Profissional por competências e resultados.

Nos impactos socioambientais das operações e atividades, o desafio do banco era avaliar e mensurar os impactos socioambientais e econômicos (externalidades) gerados pelos produtos e serviços disponibilizados, visando maximizar os positivos e minimizar os negativos. Como indicador, identificariam até o final de 2022, as operações financeiras destinadas à redução das emissões de GEE e quantificariam as emissões evitadas e a receita gerada. Como resultado, a estimativa total de emissões evitadas pela carteira de financiamentos em energia renovável do banco foi de 20.450.472,07 tCO₂E.

No âmbito da cultura da sustentabilidade, o desafio do banco era transformar a cultura organizacional por meio de implementação de normas, programas, compromissos e ações em sustentabilidade, incentivando a mudança de comportamento no conglomerado Banco do Brasil. O indicador eleito foi a definição de metas de sustentabilidade com impacto na remuneração variável para 100% dos funcionários até o final de 2022, como resultado, o acionamento de percentual de distribuição de lucros e resultados dos empregados foi condicionado ao cumprimento dos indicadores do programa de PLR, considerando cálculos de metas de sustentabilidade.

Quanto a ética e compliance, tinham por desafio o fortalecimento da atuação do Banco do Brasil em relação à ética e compliance nos negócios e processos, adotando controles internos mais eficientes. Como indicador, estabeleceram ter 50% dos empregados que são públicos-alvos, capacitados sobre o tema evasão fiscal no final de 2022. Esse indicador foi alcançado.

No relacionamento e satisfação dos clientes, o desafio era aprimorar a gestão do relacionamento com o cliente e aumentar os índices de satisfação e retenção, fortalecendo a cultura da sustentabilidade no relacionamento com os clientes, engajando e capacitando os empregados em produtos e serviços ESG. Como indicador, estabeleceram que estruturariam formas de incentivo para participação dos clientes na avaliação dos impactos sociais e ambientais dos produtos do banco. Como resultado, o banco incluiu na pesquisa de satisfação do cliente e de experiência *private*, questões ligadas a avaliação dos impactos sociais e ambientais dos produtos do banco, duas vezes ao ano, assim como incluiu novos treinamentos na trilha de sustentabilidade do banco na Universidade Corporativa que abordam temática de investimento ESG.

Em inovação e tecnologia, o banco tinha por desafio se antecipar às tendências do mercado e inovar aonde for necessário, com o intuito de garantir a perenidade do banco. Para tanto, o objetivo do banco é ter 10,6 milhões de clientes com alta maturidade digital até o final de 2023.

Na diversidade, o banco visou promover a diversidade e combater a discriminação no ambiente de trabalho e na relação com seu público de relacionamento. Como indicador, pretendiam alcançar 26% de mulheres em cargos de liderança no final do ano de 2023.

Nos negócios sustentáveis, o banco visava desenvolver e ofertar soluções financeiras e modelos de negócios que incorporem ESG para promover uma transição para uma economia inclusiva e de baixo carbono. Nesse sentido, o banco emitiria e originaria títulos sustentáveis no montante de até R\$ 6,5 bilhões até o final de 2023, assim como ampliaria o saldo de recursos administrados com aspectos ESG, alcançando o saldo de R\$ 12 bilhões de recursos administrados com aspectos ESG até o final de 2023. Outra ação seria ampliar o volume de crédito sustentável que teria os seguintes indicadores: o desembolso, em 2023, de R\$ 536 milhões, com a destinação à eficiência energética e energia renovável até o final de 2023; desembolsar R\$ 548 milhões destinados à eficiência energética e energia renovável até dezembro de 2023 no Pilar PJ/MPE; contratar R\$ 1.499 milhões em *Project Finance* e/ou operações estruturadas de energia renovável e/ou operações destinadas a participantes do segmento de energia renovável para aplicação em suas atividades até o final de 2023; desembolsar R\$ 200 milhões destinados à eficiência

energética e energia renovável até o final de 2023 no mercado setor público; desembolsar R\$ 590 milhões com destino à eficiência energética e energia renovável no mercado de pessoa física até o final de 2023 e ampliar o saldo em carteira destinado a boas práticas agrícolas e agricultura de baixo carbono para R\$ 113 bilhões até o final de 2023.

No tema da atração, retenção e desenvolvimento de talentos, o banco promoveu programas e iniciativas relacionadas à atração e retenção de talentos e ao desenvolvimento do capital humano, com o objetivo de aumentar a competitividade do negócio bem como a satisfação dos empregados.

No combate à corrupção, suborno e lavagem de dinheiro, o banco aprimorou e deu transparência às políticas e processos relacionados ao combate à corrupção, aos atos ilícitos, à lavagem de dinheiro e à evasão fiscal.

Quanto às mudanças climáticas, o banco aprimorou a governança e a gestão dos riscos e das oportunidades relacionadas às questões climáticas, informando seus compromissos e suas práticas em relação ao tema.

O banco conta com uma chamada carteira de crédito sustentável que se trata de créditos alocados em setores da economia verde. Em dezembro de 2022, a carteira apresentou um saldo de R\$ 327,3 bilhões em operações de créditos sustentáveis, o que significa um crescimento de 12,2% em 12 meses. A composição da carteira é de operações de crédito para os setores de energias renováveis, eficiência energética, construção, transporte e turismo sustentáveis, água, pesca, floresta, agricultura sustentável e gestão de resíduos.

O banco conta com uma linha de crédito chamada BB Crédito Energia Renovável PF, com prazo máximo para pagamento de 96 meses. Desde o lançamento da linha, já foram desembolsados pelo banco mais de R\$ 300 milhões, o que contribui para a transição para a energia limpa, com cerca de 11 mil projetos residenciais.

São oferecidas soluções com atributos socioambientais para clientes rurais. O banco financia o custeio da produção e a comercialização de produtos agropecuários, os investimentos rurais, aquisição e modernização de máquinas e implementos, além do beneficiamento e industrialização de produtos agropecuários e adequação de propriedades rurais à legislação ambiental. Para que haja a mitigação dos impactos decorrentes do clima, são utilizadas ferramentas como o Zoneamento Agrícola de Risco Climático (Zarc), publicado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e

Abastecimento, bem como o Sistema Referencial Técnico Agropecuário. Também há iniciativas para a redução das emissões de CO₂ na atividade agropecuária e conservação do meio ambiente. Em 2022 o banco manteve a liderança na contratação de financiamentos com operações que totalizaram R\$ 2,6 bilhões.

Em 2022 foi fomentado o volume de negócios com empresas conveniadas a clientes do banco. Dessa forma, foi ampliada a carteira de crédito rural no valor de R\$ 3 bilhões. Também há o programa Agro Energia, que estimula o uso de energias renováveis no meio rural por meio do financiamento de usinas micro e/ou mineradoras de energias alternativas, tendo sido liberado, em 2022, R\$ 1,4 bilhão em investimentos no Agro Energia.

O programa Pronaf, que se trata de um programa voltado à agricultura familiar, teve seu número de correspondentes ampliado, tendo sido liberados por meio deles o total de R\$ 13,8 bilhões em operações pelo canal de correspondentes.

Há o programa Net Zero BB Asset, que tem como objetivo cobrir as emissões da BB Asset de 2020, de 55,60 tCO₂e bem como criar um lastro estimado de 515 tCO₂ para emissões futuras. Os principais benefícios desse programa é o plantio de mudas e o apoio aos agricultores, por meio da restauração florestal, compensação de carbono, fomento à bioeconomia e geração de renda para agricultores familiares.

A moradia popular tem a atenção da organização. O banco é agente financeiro do conjunto de medidas do Governo Federal que tem por objetivo facilitar a aquisição de casa própria por famílias de baixa renda, por meio de programas como o Minha Casa Minha vida e Casa Verde e Amarela.

No banco há incentivo para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas através do serviço de Conta PJ Digital e do cartão de crédito Ourocard Empreendedor. Em 2022 foram liberados R\$ 91,6 bilhões, o que beneficiou 339 mil empresas. Também houve nova edição do Pronampe, liberando R\$ 12 bilhões, beneficiando 128 mil empresas. Outros programas do banco focam o incentivo às micro e pequenas empresas, tais como o Programa de Estímulo ao Crédito (PEC), Agro MPE, Comércio Exterior para MPE, BB Franquia, Imagina sua Empresa, MPE Week 2022, Apoio ao empreendedorismo feminino, Painel PJ e o Liga PJ.

Em outubro de 2022 o banco aprovou o modelo de finanças sustentáveis, estabelecendo parâmetros e gestão para captação de recursos para projetos classificados como sustentáveis no mercado global. O modelo leva em conta as

emissões definidas como sustentáveis, verde e social, considerando também a possibilidade de emissões de dívidas do tipo *Sustainability-Linked Loans* (SLLP) e *Sustainability-Linked Bonds* (SLLB).

No intuito de seguir com as Diretrizes dos Princípios de Investimento Responsável (PRI) e ao Código Brasileiro de *Stewardship*, é considerado nos processos de avaliação dos ativos investidos de recursos de terceiros, tanto o retorno financeiro quanto a governança corporativa, de acordo com os princípios ESG.

Para o banco, a diversidade é um tema prioritário em seu Plano de Sustentabilidade, onde assumiram o desafio de promover a diversidade e combater discriminações no ambiente de trabalho e junto ao seu público de relacionamento. O programa de diversidade do banco está conforme os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (objetivos 5, 8 e 10). Há cinco objetivos específicos para cinco grupos: mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, gerações e LGBTQIAPN+.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB conta com mais de 20 anos e contribui para que o banco atinja objetivos estratégicos assim como fortalece a crença e valores da organização. Em 2022, mais de 9,8 milhões de horas de capacitação e mais de 2,7 milhões de cursos foram realizados, além de mais de 2,1 mil bolsas de graduação, pós-graduação e idiomas. Há também uma trilha de sustentabilidade, que é formada por 28 soluções de capacitação, reunindo em um ambiente todos os conteúdos de capacitação referentes à sustentabilidade. Há cursos sobre crédito, risco socioambiental, direitos humanos, economia verde e inclusiva, voluntariado, mudanças climáticas, entre outros.

Na formação de líderes, que passa sempre por atualização, novos temas são incorporados. Em 2022 o tema sobre liderança inclusiva foi adicionado no treinamento de formação, para que a gestão pela inclusão e diversidade seja guiada.

O banco conta com estratégia para promoção do bem-estar dos funcionários, para mantê-los saudáveis, motivados e produtivos. Para tanto, ações nas áreas da saúde ocupacional, segurança e qualidade de vida no trabalho são praticadas.

O banco foi a primeira instituição financeira do País a aprovar e publicar a Política de Relacionamento com Clientes e Usuários, reforçando o compromisso de aprimoramento do relacionamento entre banco e cliente. A política orienta o

comportamento e a condução das atividades do banco com ética, responsabilidade, transparência e diligência.

No atendimento ao cliente e reforçando o compromisso com o tratamento justo e equitativo aos clientes, foram adotadas ações para priorização do atendimento a reclamações de clientes vulneráveis mais críticos, tendo sido implementado serviço especializado de intérpretes em Libras para tradução simultânea tanto no atendimento presencial quanto no remoto.

A educação financeira é objeto de investimento por parte do banco, visando a melhoria da qualidade de vida e fortalecimento da saúde financeira da população brasileira. Os clientes superendividados estão no centro da estratégia de crédito do banco e recebem monitoramento contínuo e ações de estímulo e orientação para planejamento do orçamento financeiro pessoal.

Nas ações de relacionamento com os clientes Private e Atacado, o banco passou a usar presentes sustentáveis. Os fornecedores são mapeados e os brindes são selecionados de acordo com critérios dos pilares de sustentabilidade.

Os negócios sustentáveis foram fomentados por meio da emissão de debêntures verdes e a contratação de operações inéditas de Empréstimo Financeiro Direto com recurso do *New Development Bank*, no montante de mais de R\$ 400 milhões em crédito, reforçando o compromisso do banco no auxílio dos clientes na transição para uma economia de baixo carbono. O banco assessora clientes do segmento de *corporate* e *large corporate*, em oportunidades de emissões de *green bonds*, operações de *project finance* de geração de energia renovável e, também, no mercado de carbono. Desta forma, há colaboração para a transição para uma economia de baixo carbono, através de estruturação e monetização de soluções para reduzir emissões de gases de efeito estufa.

Em 2022 o banco aprovou a revisão de uma Política Específica de Relacionamento com Fornecedores, adequando-a à abordagem da questão climática. Foram adotados critérios de seleção, contratação e avaliação conferindo pluralidade e concorrência entre fornecedores. O código de ética do banco contém seção sobre o relacionamento com fornecedores, sendo expressa a obrigatoriedade do cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal, inclusive a não utilização de trabalho infantil ou análogo ao escravo.

Está previsto em contrato o dever, por parte de fornecedores, de cumprir com obrigações trabalhistas e previdenciárias. É verificado antes do pagamento, a adequação a estes dispositivos contratuais por parte dos fornecedores, além da análise de indícios ou denúncias de eventuais infrações e desconformidades. Também constam em contrato cláusulas e obrigações contratuais ligadas a Direitos Humanos, obrigando o fornecedor a: exercer suas atividades observando a legislação vigente (trabalhista, previdenciária e fiscal); não utilização de trabalho ilegal e/ou análogo ao escravo; não empregar, direta ou indiretamente, menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de 14 anos, caso em que o trabalho não poderá ser perigoso ou insalubre, ocorrer em horário noturno e/ou de modo a não permitir a frequência escolar; não adoção de práticas de discriminação negativas e limitativas para acesso e manutenção do emprego; não se utilizar de práticas corruptas e/ou antiéticas que possuam como objetivo obter ou dar vantagem indevida de forma direta ou indireta.

Há um fiscal de contrato, um fiscal de serviço e ouvidoria interna à disposição dos trabalhadores de empresas contratadas pelo banco, com o intuito de registrar eventuais reclamações relacionadas aos seus contratos de trabalho.

Em 2022, foi realizada a due diligence integrada de fornecedores do banco, contemplando as dimensões ambiental, direitos humanos e integridade. Essa avaliação que ocorre após a contratação, tem por foco os fornecedores classificados como estratégico ou críticos, fornecedores de novos contratos com valor estimado superior a 5 milhões de reais, o que inclui as contratações diretas, assim como os fornecedores em novas compras e contratações que estejam relacionadas à Tecnologia da Informação. Para fornecedores identificados com risco elevado em qualquer das dimensões avaliadas – ambiental, direitos humanos e integridade -, foram realizados feedbacks com orientações e recomendações de aprimoramento dos processos e gestão relacionados aos temas avaliados.

O aprimoramento do processo de due diligence socioambiental teve início em 2016, quando o banco aderiu ao CDP através do Programa *Supply Chain*. Desta forma, em 2022, quase 500 fornecedores foram selecionados prioritariamente (que são aqueles que exercem atividades com maiores impactos climáticos), conforme recomendações da *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) do *Financial Stability Board* (FSB), e de maior relacionamento comercial com o banco

foram convidados para avaliação ambiental sobre mudanças climáticas e sobre gestão hídrica. A adesão ao CDP *Supply Chain* possibilitou um melhor acompanhamento dos fornecedores quanto aos impactos causados no meio ambiente, seus reflexos nas mudanças climáticas e na gestão dos recursos hídricos. O banco incentiva a mudança de comportamento na cadeia de suprimentos como forma de combate da emergência climática. Os avaliados reportam suas emissões operacionais, assim como uma parte dos fornecedores reportam emissões a montante do escopo 3.

O relatório do banco contém dados sobre redução de emissões por parte dos fornecedores. Informa que fornecedores relataram projetos de redução de emissões e uma economia anual estimada de 3 milhões de toneladas de CO₂, além do fato de que quase metade dos fornecedores atuaram para engajar seus próprios fornecedores, exigindo, inclusive, o cumprimento dos requisitos relacionados com o clima. Foi informado em relatório que 24% dos fornecedores relataram ter um plano de transição alinhado às metas de limitar o aumento da temperatura global a 1,5°C, e enquanto 41% dos fornecedores relataram ter procedimentos de avaliação de riscos.

Quanto ao tema ligado a Recursos Hídricos, um total de 21% dos respondentes internalizou questões hídricas nas estratégias de longo prazo. Os resultados foram obtidos no questionário de Clima feito pelo banco e representaram uma evolução na gestão dos fornecedores quanto às mudanças climáticas e o tema ligado à gestão hídrica sinaliza, segundo o banco, que o tema deve ser acompanhado com mais atenção pelo banco. Que a cada ano a lista de fornecedores respondentes vem sendo aprimorada, melhorando a representatividade e capturando a complexidade da cadeia de suprimento do banco. Que com estas ações, se busca melhorar o acompanhamento das emissões e mobilizar a cadeia de suprimentos para que o banco atinja cada vez mais uma economia de baixo carbono.

É disponibilizado canal de informações, reclamações e denúncias para atender às demandas dos públicos de interesse, bem como para tratar de assuntos específicos, casos que envolvam questões éticas e denúncias de ilícitos. Todas as denúncias podem ser feitas de forma anônima.

O banco conta com uma Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) e também possui o Gerenciamento Ambiental do Banco do Brasil (GABBI), seguindo as especificações da Norma Brasileira ABNT NBR ISO 14001, de

2015, no que se refere à definição de objetivos, premissas, requisitos, responsabilidades, programas, iniciativas e normas para a implementação das diretrizes ambientais.

A organização é membra fundadora da iniciativa Empresa pelo Clima (EPC) e do Programa Brasileiro GHG *Protocol*, destinados à reflexão e à proposição de ações de combate às mudanças climáticas. Integram a Câmara Temática de Mudanças do Clima (CT Clima), coordenada pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), e o Índice Carbono Eficiente (ICO2) da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão.

O banco se comprometeu a reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) em 30% até 2030 para os Escopos 1 e 2. Desde 2021 o banco passou a compensar 100% das suas emissões diretas do consumo de combustíveis, estrutura de climatização e segurança com a compra de créditos de carbono e a vincular o seu consumo de energia elétrica a Certificados de Energia Renovável (RECs).

É destacada a estratégia do Banco do Brasil focada em antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes através do uso de inteligência analítica, visando uma maior personalização no relacionamento e gerando experiências positivas. O banco está empenhado em se posicionar como uma instituição altamente especializada no atendimento individualizado, assumindo a vanguarda em soluções digitais e inteligência artificial, como o uso de assistentes virtuais acessíveis via WhatsApp e redes sociais.

No âmbito operacional, é mencionado esforços para melhorar a eficiência e a produtividade, controlando despesas e diversificando as fontes de receita. A carteira de crédito ampliada do banco atingiu R\$ 1,0 trilhão em dezembro de 2022, com crescimentos notáveis tanto no segmento de Pessoa Física quanto de Pessoa Jurídica, destacando-se o sucesso de linhas de crédito como o Pronampe.

O relatório também aborda a importância de manter uma relação próxima com os clientes e outros públicos de interesse, sem descuidar dos aspectos sociais, ambientais e climáticos. O Vice-presidente de Gestão Financeira e Relações com Investidores, Marco Geovanne Tobias da Silva, reforça o sólido desempenho do banco, fruto do foco no cliente e da oferta de soluções diversificadas.

Há detalhes sobre iniciativas de inovação, como a Frente *Education*, a Frente Comunidade e a Plataforma de Inovação, cada uma com objetivos específicos de

fomentar conhecimento, integrar pessoas e oferecer soluções inteligentes, respectivamente. A Plataforma Digital Broto, por exemplo, é destacada por sua contribuição ao ecossistema agro, com mais de R\$ 2,1 bilhões em negócios realizados.

O atendimento digital é outro ponto de destaque, com o banco alcançando mais de 23 milhões de usuários de canais digitais e expandindo soluções para melhorar o engajamento do cliente. O documento menciona ainda a evolução do Pix e outras iniciativas em inovação, como o Lentes BB, um laboratório para experimentação e novas tecnologias.

Quanto à estratégia digital do banco, houve investimentos em tecnologia de ponta e soluções que mantêm o Banco do Brasil na vanguarda das soluções digitais, reiterando o compromisso com a criação de valor para todos os públicos de interesse. A Vice-presidente de Negócios Digitais e Tecnologia, Marisa Reghini Ferreira Mattos, reforça a posição do banco como líder em inovação e tecnologia no setor financeiro.

É apresentada uma visão detalhada sobre as políticas e procedimentos adotados por uma organização no que tange à governança, ética e transparência, enfatizando a importância de observar princípios de integridade, conduta ética, eficiência e sustentabilidade nos negócios. Destaca-se o desafio de desenvolver, implementar e consolidar uma cultura organizacional ética, respeitando as diferenças regionais, culturais e individuais. A segregação de funções é uma prática adotada para reforçar a governança corporativa, garantindo que a gestão de riscos e controles internos não fique sob supervisão direta de unidades responsáveis por atividades que possam gerar conflitos de interesse.

A organização se compromete com a divulgação objetiva, clara, confiável e tempestiva das informações, exceto aquelas de caráter restrito. O Código de Ética é revisado anualmente, visando manter a conformidade com exigências legais e melhores práticas de governança. A alta administração demonstra seu compromisso com a ética corporativa por meio da assinatura do Código de Ética, e a adesão ao código é quase universal entre os funcionários. Campanhas anuais e ações de comunicação são realizadas para reforçar o compromisso com a ética e a integridade, sendo o registro de leitura do código um pré-requisito para ascensão interna.

A Ouvidoria Interna desempenha um papel crucial no tratamento disciplinar de denúncias, com várias soluções disciplinares aplicadas em 2022. O Banco do Brasil

também investe em programas de compliance e adere às melhores práticas de governança, incluindo a participação em iniciativas como o Programa Nacional de Prevenção à Corrupção. A prevenção e o combate à corrupção são vistos como responsabilidades sociais, com ações de disseminação da cultura de prevenção e treinamentos sobre o tema.

A estrutura de governança inclui a Auditoria Interna, vinculada ao Conselho de Administração (CA), e a Auditoria Independente, responsável por auditar as demonstrações contábeis e avaliar a qualidade dos controles internos. A remuneração dos administradores é baseada em pesquisas de mercado e submetida à aprovação da Assembleia Geral Ordinária, com um programa de Remuneração Variável de Administradores destinado aos membros da Diretoria Executiva.

Também é abordada a importância da identificação e preparação de sucessores para cargos de liderança, por meio do Programa Dirigentes BB, que avalia o desempenho, potencial e prontidão dos candidatos, contribuindo para a estratégia de retenção de talentos. Em suma, o documento reflete o compromisso da organização com a governança, ética e transparência, fundamentais para a sustentabilidade e integridade dos negócios.

Além disso, o relatório destaca ações específicas para promover a transparência e o acesso à informação, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação. O portal do Banco disponibiliza uma seção dedicada ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), facilitando o acesso do público a informações de interesse coletivo. O aumento significativo nos pedidos de acesso à informação em 2022 evidencia um compromisso crescente com a transparência e a responsabilidade perante a sociedade.

No âmbito da ética e compliance, o documento ressalta a importância de uma atuação proativa na prevenção de atos ilícitos, incluindo a corrupção e o financiamento do terrorismo. A organização participa ativamente de iniciativas e grupos de trabalho dedicados ao combate à lavagem de dinheiro e à corrupção, refletindo seu papel ativo na promoção de um ambiente de negócios íntegro e transparente.

A gestão disciplinar e a condução de denúncias são tratadas com seriedade, com um aumento notável no número de casos tratados em 2022, atribuído às ações de comunicação desenvolvidas para esclarecer e incentivar as denúncias de descumprimento do Código de Ética. O Banco do Brasil emprega uma abordagem

sistemática para o tratamento disciplinar, que inclui a apuração, análise, decisão, julgamento, cumprimento e revisão de casos, aplicando desde medidas de orientação até sanções punitivas, conforme a gravidade da infração.

O relatório também detalha a estrutura organizacional, incluindo o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva, e discute a remuneração da alta administração, alinhada às práticas de mercado e submetida à aprovação em assembleia. A política de remuneração inclui componentes fixos e variáveis, com mecanismos de incentivo alinhados aos objetivos de longo prazo da organização.

É destacada a importância de treinamentos para a utilização de ferramentas de gestão eletrônica do Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), disponibilizadas pela Controladoria-Geral da União (CGU), enfatizando a necessidade de uma estrutura robusta de governança e segurança da informação.

No capítulo sobre governança, ética e transparência, o relatório menciona a implementação de estruturas de gestão e governança de segurança, equipes dedicadas à identificação e resposta ágil a incidentes, testes de vulnerabilidades, uso de criptografia, infraestrutura de segurança, uso de credenciais fortes, controle de acesso com foco no princípio do privilégio mínimo, classificação da informação, proteção de redes e sistemas, gerenciamento de incidentes, e capacitação em segurança da informação. Além disso, destaca a importância da formação contínua em temas como Lei Anticorrupção, Controles Internos, Mercado de Capitais, entre outros, para conselheiros e dirigentes, incluindo a ética aplicada à Inteligência Artificial e ao Metaverso.

O capítulo sobre gestão de riscos detalha o processo contínuo de identificação, mensuração, avaliação, monitoramento, reporte, controle e mitigação de riscos, visando o aprimoramento contínuo da gestão. A Declaração de Apetite e Tolerância a Riscos (RAS) orienta o planejamento estratégico e a alocação de capital. O relatório menciona avanços significativos na gestão de riscos, incluindo o uso de plataformas analíticas em ambiente de big data e metodologias ágeis. A identificação de riscos se baseia em diversos fatores, incluindo a estratégia corporativa, atividades das entidades ligadas ao banco, regulamentações e transformação digital.

Especificamente na gestão de riscos de crédito, o relatório destaca a modernização dos modelos de risco para clientes, o uso de machine learning, revisão de metodologias para conter inadimplência, e aprimoramento de modelos de

exposição e capital econômico para risco de concentração de crédito. A gestão de riscos também aborda a prevenção e combate à lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e corrupção, com avaliações de riscos em entidades ligadas e capacitação em prevenção à corrupção.

Além disso, é detalhada a adoção de medidas proativas para mitigar riscos cibernéticos, incluindo investimentos significativos em soluções de segurança cibernética, implementação de solução de biometria facial para dispositivos móveis, e a realização de campanhas de conscientização contra *phishing*. O banco também enfatiza a importância de treinamentos especializados para equipes de segurança cibernética e a obtenção de certificações de mercado, estabelecendo processos de supervisão para avaliação do risco e criação de indicadores para controle e monitoramento do risco.

No contexto da gestão de crises e continuidade dos negócios, o relatório menciona o investimento no aprimoramento das capacidades estratégicas e táticas para planejar e responder a incidentes e interrupções. Isso inclui a adoção da metodologia de Gestão de Crises e Continuidade de Negócios (GCN), visando proteger os interesses, a reputação e a marca da organização, além de prepará-la para atuar de forma planejada e tempestiva em situações de crise corporativa.

É apresentada uma análise das perdas operacionais por categoria de eventos de perda, mostrando uma variação nos percentuais de práticas inadequadas relativas a negócios, produtos e clientes, práticas trabalhistas e condições do ambiente de trabalho, fraudes e roubos externos, falhas de execução e gerenciamento de processos, fraudes e roubos internos, danos a ativos físicos e lesões a pessoas, e falhas de sistemas e tecnologia ao longo dos anos 2020 a 2022.

Em relação aos avanços na gestão de riscos em 2022, o relatório destaca a aprovação do *framework* do risco de segurança, revisão dos *frameworks* dos riscos de conduta, conformidade e legal, desenvolvimento de melhorias no Painel de Perdas Operacionais, criação do Fórum de Gestão de Perdas Operacionais, revisão dos cenários de teste de estresse para Risco Operacional, e a revisão do motor de cálculo e dos parâmetros utilizados para sinalização de clientes com indícios de lavagem de dinheiro, resultando em uma redução significativa na necessidade de análises manuais.

O documento aborda esforços e resultados na mitigação da ocorrência de atos lesivos qualificáveis como corrupção, incluindo a não identificação de processos judiciais públicos relacionados à corrupção movidos contra a organização ou seus funcionários em 2022, e a ausência de procedimentos administrativos com apuração de responsabilidades em ocorrências que envolveram a cobrança ou o recebimento de comissão indevida por serviço prestado por funcionário. Entre as medidas tomadas, destaca-se o treinamento para utilização de ferramenta de gestão eletrônica do Processo Administrativo de Responsabilização e a contratação de ferramentas de mercado para agregar mais tecnologia, segurança e agilidade nos processos de identificação de clientes.

No Capítulo sobre Gestão de riscos do relatório são detalhadas as estratégias e medidas adotadas para a gestão de riscos, abrangendo diversos aspectos como fraudes, conformidade de processos de crédito, responsabilidade social, ambiental e climática, além de segurança de dados e supervisão de entidades ligadas ao Banco.

É destacada a importância da prevenção contra golpes e fraudes, enfatizando a disseminação de informações de qualidade focadas na proteção do cliente. Em seguida, menciona a implementação do Dossiê Eletrônico de Operações (DEOC), uma solução digital corporativa obrigatória para o arquivamento eletrônico e recuperação de documentos, visando apoiar a conformidade do processo de crédito e mitigar o risco de não conformidades.

O Banco também adota procedimentos para avaliar a responsabilidade social, ambiental e climática de proponentes de crédito através do Questionário de Avaliação dos Níveis de Responsabilidade Social, Ambiental e Climático (RSAC). Além disso, o relatório enfatiza a importância do alinhamento contínuo à estratégia do negócio e a designação de um Encarregado pelo tratamento de dados pessoais, para facilitar a comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD).

No que se refere à gestão de riscos ambientais e climáticos, o Banco concluiu ações para atender aos preceitos do relatório da Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras relacionadas ao Clima (TCFD) e à Resolução CMN 4.943/21, que exige análise de cenários em testes de estresse considerando mudanças climáticas. A gestão interna dos efeitos das mudanças climáticas está alinhada ao Plano de Sustentabilidade – Agenda 30 BB, focando no desenvolvimento de iniciativas e

práticas para mitigar os efeitos das operações nos aspectos sociais, ambientais e climáticos.

Também é abordada a utilização da ferramenta FCVW (*Firco Continuity Verify Web*) para auxiliar no cumprimento de políticas internacionais contra lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo. Além disso, menciona a digitalização de processos e a eliminação da impressão de documentos através da assinatura digital como medidas para aumentar a eficiência operacional e a segurança.

É detalhado em relatório o processo de Supervisão das Entidades Ligadas ao Banco do Brasil (ELBB), enfatizando a importância de estabelecer mecanismos de governança corporativa para promover o alinhamento das expectativas e mitigar riscos. O documento conclui destacando a evolução contínua desse processo, com a implementação do Projeto Supervisão+, que busca trazer uma visão moderna e disruptiva sobre a supervisão das ELBB.

O relatório prossegue detalhando a evolução do quadro de empregados do Banco do Brasil, mostrando um aumento na diversidade de gênero, faixa etária e grupos minoritários, tanto no nível gerencial quanto técnico, operacional e de assessoramento. Destaca-se a nomeação de Lêda Aparecida de Moura Cagni como presidente do Conselho de Administração, marcando um momento histórico como a primeira mulher a ocupar tal posição na história do banco. Isso reflete o compromisso do Banco do Brasil com a promoção da igualdade de gênero e a inclusão de grupos minoritários em posições de liderança.

A análise dos dados de empregados por região e gênero revela um esforço contínuo para manter um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo. A variação percentual na distribuição dos empregados por região e gênero entre os anos de 2020 a 2022 mostra um compromisso com a manutenção e crescimento de uma força de trabalho equilibrada.

O documento também aborda a rotatividade de funcionários, apresentando uma diminuição significativa nos desligamentos totais e voluntários, o que pode indicar um ambiente de trabalho mais estável e satisfatório para os empregados. Além disso, o banco demonstra sua preocupação com a sustentabilidade através da redução do consumo de energia, adotando estratégias como a otimização do uso de geradores e a preferência pelo etanol em detrimento da gasolina para a frota própria, alinhando-se aos compromissos climáticos assumidos.

No que diz respeito à oferta de produtos financeiros, o Banco do Brasil detalha iniciativas que visam não apenas o retorno financeiro, mas também o impacto social e ambiental positivo. Exemplo disso é o Ourocard Origens Reciclado, que além de ser produzido com plástico reciclado, contribui para a recuperação de florestas da Mata Atlântica. O relatório apresenta dados sobre o saldo em carteira, quantidade de operações e volume de desembolso para esses produtos, evidenciando o compromisso do banco com práticas financeiras sustentáveis.

Por fim, o documento ressalta a importância da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, apresentando dados detalhados sobre a composição do quadro funcional por gênero, faixa etária e grupos minoritários. Isso reflete o compromisso do Banco do Brasil em promover um ambiente de trabalho inclusivo, que valoriza a diversidade e contribui para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária.

1.6 Banco Itaú Unibanco

O Relatório ESG 2022 do Banco Itaú Unibanco apresenta um panorama detalhado dos compromissos e ações do banco em relação à sustentabilidade, abrangendo as dimensões ambiental, social e de governança (ESG). Com uma estratégia ESG revisada anualmente desde 2019, o banco identifica e prioriza temas relevantes para a sustentabilidade dos negócios, agrupados em dez compromissos de impacto positivo alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Esses compromissos orientam a gestão de riscos e oportunidades ESG, visando uma performance mais sustentável e impactos positivos na sociedade e no meio ambiente.

Entre as iniciativas destacadas, o Itaú Unibanco concedeu R\$ 266 bilhões em crédito para setores de impacto positivo e produtos ESG entre agosto de 2019 e dezembro de 2022, alcançando 99,75% de cobertura ESG para todos os ativos elegíveis da Itaú *Asset Management*. O banco também se comprometeu a zerar suas emissões líquidas de gases de efeito estufa até 2050, seguindo as recomendações da *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) sobre gestão das mudanças climáticas.

O Itaú Unibanco lançou o Cubo ESG, uma plataforma para startups focadas em soluções de baixo carbono, e a CarbonPlace, uma plataforma para comercialização

de créditos de carbono, em parceria com bancos internacionais. Essas iniciativas visam promover uma economia mais resiliente e responsável.

O relatório também destaca o Plano Amazônia, uma iniciativa conjunta com outros bancos privados brasileiros para promover o desenvolvimento sustentável da região Amazônica, focando em conservação ambiental, direitos básicos da população e infraestrutura sustentável. Além disso, o banco adota políticas de sustentabilidade orientadas por diversas diretrizes corporativas e institucionais, como a Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática, que reúne princípios e orientações para a condução dos negócios e interações com stakeholders.

O relatório também menciona a adesão do banco às melhores práticas globais ESG, estando presente em importantes índices de sustentabilidade corporativa e adotando diretrizes internacionais de prestação de contas e reporte ESG. A avaliação de riscos sociais, ambientais e climáticos é integrada nas metodologias de avaliação de crédito, com procedimentos específicos para setores e operações sensíveis, visando monitorar e incentivar boas práticas relacionadas à preservação da biodiversidade e mitigação de impactos ambientais.

O Itaú Unibanco tem adotado diversas outras medidas para reforçar seu compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Entre elas, destaca-se a atenção especial à diversidade e inclusão, com compromissos ambiciosos em cinco frentes: diversidade racial, equidade de gênero, inclusão de pessoas com deficiência, gerações e LGBTQ+. O banco também lançou a Cultura Itubers, visando engajar seus colaboradores através do cuidado e do senso de pertencimento, alcançando um alto índice de satisfação entre os funcionários e reconhecimento em rankings de melhores empresas para trabalhar.

No âmbito ambiental, o banco tem adotado práticas para reduzir seu impacto, como a compensação 100% das suas emissões de escopo 1 e a aquisição de certificados de energia renovável, representando 100% do consumo de energia do período no Brasil. A gestão ambiental do banco também inclui a compra de créditos de carbono e a seleção de projetos atrelados à geração de créditos de carbono, como apoio a usinas de geração de energia eólica e de substituição do consumo de lenha nativa do Cerrado por biomassa renovável.

Na esfera social, o Itaú Unibanco tem investido em iniciativas que promovem a inclusão financeira e o desenvolvimento educacional. O banco tem como meta

contribuir para a inclusão financeira de 30 milhões de clientes até 2026, com soluções financeiras de baixo custo, especialmente para as classes C, D e E e para as regiões Norte e Nordeste do Brasil. Além disso, o apoia ações que visam aumentar a qualidade educacional do sistema público brasileiro, contribuindo para a redução das desigualdades e assegurando o desenvolvimento integral e a inserção social digna de crianças, adolescentes e jovens.

O Itaú Unibanco também destaca sua transparência e compromisso com a ética nas relações e nos negócios, mantendo um canal de denúncias público e acessível a todos os *stakeholders*, além de promover campanhas e capacitações sobre integridade e ética, prevenção à corrupção, lavagem de dinheiro, segurança da informação, compliance e relacionamento com fornecedores.

Em relatório é detalhado o processo de materialidade dos temas ESG, que é fundamental para identificar, analisar e priorizar os temas mais relevantes para a sustentabilidade dos negócios e para os *stakeholders*. O processo de materialidade é descrito em várias etapas, demonstrando um compromisso com a transparência e a responsabilidade corporativa. A seguir, apresentamos uma explicação detalhada desse processo:

Diagnóstico: na fase inicial, o banco analisa o contexto das operações e os principais conceitos de sustentabilidade corporativa. Isso inclui uma revisão da visão, propósito e valores do banco, bem como das principais atividades, operações, produtos e serviços oferecidos, perfil dos clientes e regiões onde opera. O diagnóstico também envolve consultas a especialistas em materialidade, análise de relatórios de concorrentes e tendências globais para o setor financeiro, incluindo desafios, riscos emergentes e oportunidades.

Identificação: nesta etapa, é realizado um diagnóstico para entender os principais impactos atuais ou potenciais, positivos e negativos, de seus negócios, operações e cadeia de valores na economia, meio ambiente e na sociedade. São consultados os principais *frameworks* e orientações sobre materialidade, selecionando os temas com maior potencial para contribuir com os desafios globais.

Priorização: os temas identificados são agrupados em dez temas prioritários, ou compromissos de impacto positivo, e revisados pelo Conselho de Administração, comitês de governança ESG e executivos "*sponsors*". Metas e indicadores são

estabelecidos para acompanhar o desempenho nos compromissos de impacto positivo.

Asseguração: o processo de consulta aos stakeholders, incluindo a seleção e a priorização dos temas materiais, foi verificado por auditoria independente e seguiu as orientações da AA1000 *AccountAbility Principles*. Este conjunto de princípios orientadores fornece à organização um guia para avaliar, gerenciar, melhorar e comunicar sua responsabilidade e desempenho de sustentabilidade com base nos princípios de inclusão, materialidade, capacidade de resposta e impacto.

Avaliação: a relevância dos impactos identificados é avaliada com base nos diálogos com *stakeholders* e nas informações quantitativas e qualitativas disponíveis. São observados critérios de severidade, escopo e abrangência do impacto para entender como a atuação do banco é vista por colaboradores, liderança e outros *stakeholders* relevantes.

Com este processo de materialidade o Itaú Unibanco identifica e prioriza os temas ESG que são mais relevantes para seus negócios e *stakeholders*, orientando a estratégia de sustentabilidade do banco e garantindo que as ações e compromissos adotados estejam alinhados com as expectativas e necessidades de seus stakeholders, contribuindo assim para uma atuação corporativa responsável e sustentável.

O banco apresenta um modelo de negócios integrado que se concentra em produtos e serviços que alinham aspectos sociais, ambientais e climáticos com a geração de valor, tanto para a instituição quanto para seus clientes e a sociedade em geral. Este modelo é fundamentado em várias frentes de atuação, destacando-se:

Financiamento para uma Economia Sustentável e de Baixo Carbono - É oferecida uma gama de produtos de crédito destinados a promover uma economia mais verde e inclusiva. Isso inclui financiamento para projetos e setores que têm um impacto positivo no meio ambiente e na sociedade, como energia renovável, agronegócio sustentável, papel e celulose, infraestrutura, saúde e educação. Em 2022, o valor alocado em negócios de impacto positivo cresceu 6,2% em comparação com 2021, totalizando R\$ 266 bilhões, com uma meta de contribuir com R\$ 400 bilhões para o desenvolvimento sustentável até 2025.

Produtos Verdes e ESG - O banco desenvolve produtos que consideram critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) em sua estrutura. Isso inclui linhas

de crédito "verde" para o agronegócio, desenvolvidas em parceria com instituições especializadas, que avaliam projetos agropecuários financiáveis sob critérios de sustentabilidade. Além disso, o banco oferece produtos de mercado de capitais, linhas de crédito próprias e de repasse focadas em mitigar impactos negativos sobre o clima e meio ambiente.

Assessoria e Oferta ESG - O banco possui um time dedicado a assessorar os clientes e originar operações ESG, participando ativamente no mercado local e externo com ofertas rotuladas como ESG. Em 2022, o banco participou de 30 ofertas rotuladas como ESG no mercado local e 5 emissões de empresas brasileiras no mercado externo. A assessoria ESG é oferecida sem custo para os clientes, incentivando a integração de critérios ESG em seus modelos de negócio.

Investimentos Responsáveis - O banco se compromete a avaliar ambiental, social e de governança em 100% dos ativos aplicáveis até 2025, promovendo a inclusão de critérios ESG na gestão de investimentos. Em 2022, atingiu 99,75% de cobertura ESG para todos os ativos elegíveis, minimizando a alocação em setores controversos.

Finanças Climáticas - O banco atua no mercado voluntário de carbono desde 2017, compensando suas emissões de gases de efeito estufa e apoiando o desenvolvimento de projetos que geram créditos de carbono de alta integridade. Isso inclui a assessoria em transações de fusões e aquisições no mercado de carbono e investimentos em iniciativas de conservação e restauração florestal.

Educação e Capacitação em ESG - O banco reconhece a importância da educação e capacitação de seus colaboradores em temas relacionados a ESG, para que possam oferecer soluções inovadoras e apoiar os clientes na transição para uma economia de baixo carbono. Para isso, disponibiliza trilhas de conhecimento, vídeos, artigos e outros conteúdos sobre ESG, incluindo sua estratégia Net Zero, além de promover apresentações com especialistas internos e externos. O engajamento da liderança é considerado um pilar central da estratégia de capacitação, garantindo a disseminação e o envolvimento dos times.

Produtos Financeiros Sociais e Verdes - O banco emitiu R\$ 2 bilhões em Letras Financeiras Sociais para apoiar o empreendedorismo feminino no Brasil, a maior captação no mercado de capitais brasileiro voltada ao tema de gênero. Além disso, realizou a emissão de Letras Financeiras Verdes para financiar veículos elétricos,

híbridos e multicomcombustível, visando alavancar a economia de baixo carbono. Essas iniciativas demonstram o compromisso do banco em direcionar recursos financeiros para projetos que têm impacto social e ambiental positivo.

Gestão de Emissões e Compensação de Carbono - O banco incentiva a redução e/ou remoção de emissões de gases de efeito estufa (GEE) nas atividades de seus clientes. Para os casos em que a redução ainda não é possível, o banco investe na gestão de suas próprias emissões e na compensação de carbono, atuando em todas as frentes, desde a originação de projetos até a sua comercialização. O Programa Compromisso pelo Clima é um exemplo dessa atuação, engajando o setor privado em ações de responsabilidade climática.

Comunicação e Engajamento - O banco mantém uma comunicação ativa sobre questões sociais, ambientais e climáticas, impactando positivamente seus clientes e a sociedade. Isso inclui a disponibilização de *newsletters* mensais com dados do mercado e notícias relevantes, além de participar ativamente em *rankings* e receber reconhecimentos que fortalecem sua imagem e reputação no âmbito das finanças sustentáveis.

O compromisso do banco com o investimento responsável é evidenciado por uma abordagem holística e integrada, que permeia todas as suas atividades de gestão de ativos. Este compromisso é refletido tanto na avaliação e seleção de investimentos quanto na gestão contínua dos ativos sob sua responsabilidade. Abaixo, detalhamos como o banco atua nesse contexto, abordando os ativos sob gestão e o modelo de avaliação e integração ESG.

A *Itaú Asset Management*, braço de gestão de recursos do banco, demonstra a magnitude do compromisso com investimento responsável através da gestão de mais de R\$ 836 bilhões em ativos. Este volume expressivo de recursos sob gestão evidencia a capacidade e a responsabilidade do banco em influenciar positivamente o mercado, promovendo práticas sustentáveis. A cobertura ESG de 99,75% para todos os ativos elegíveis em 2022 destaca o esforço contínuo do banco em incorporar critérios ESG em praticamente todo o seu portfólio de investimentos.

O banco desenvolveu um modelo de avaliação ESG que permite uma análise detalhada dos riscos e oportunidades associados aos fatores ambientais, sociais e de governança das empresas investidas. Este modelo é aplicado tanto em ativos de

renda fixa quanto de renda variável, considerando temas específicos para cada setor. A avaliação baseia-se em:

Temas Relevantes nos Pilares Ambiental, Social e de Governança: A análise inclui uma avaliação detalhada dos temas que são críticos para cada setor, permitindo uma compreensão profunda dos riscos e oportunidades ESG.

Rating de Governança Corporativa: O banco dispõe de um rating específico para avaliar as práticas de governança de cada empresa investida, garantindo que apenas aquelas com os mais altos padrões de governança sejam selecionadas para o portfólio.

A integração ESG nas decisões de investimento é uma prática estabelecida desde 2010, alinhada com iniciativas internacionais como SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) e TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*). O objetivo é estimar o impacto financeiro de temas ESG materiais para as empresas investidas, utilizando modelos tradicionais de valuation. Essa abordagem permite aos gestores uma análise mais acurada dos riscos e oportunidades envolvidos, estimulando a adoção de melhores práticas nas empresas investidas.

São mencionadas iniciativas e práticas ESG, que refletem o compromisso do banco com a sustentabilidade e a responsabilidade social, dentre elas:

Financiamento de Energia Sustentável: O banco disponibiliza linhas de financiamento para a instalação de painéis solares, contribuindo para a expansão de energias renováveis no Brasil. Uma nova linha de crédito foi lançada em 2022 para financiar projetos fotovoltaicos, oferecendo uma experiência digital simplificada aos clientes.

Inclusão Financeira e Empreendedorismo: Como já informado, o banco tem como meta contribuir para a inclusão financeira, alcançando 30 milhões de clientes até 2026, com foco nas classes C, D, e E e nas regiões Norte e Nordeste. Em 2022, foram atingidos 18,5 milhões de clientes através do iti, seu banco digital, com a maioria desses clientes pertencendo às classes C, D, e E. Além disso, foi lançado o Itaú Meu Negócio, um ecossistema de soluções para apoiar o crescimento e a prosperidade de negócios, com destaque para o programa Itaú Mulher Empreendedora, que oferece conteúdo e iniciativas de aceleração focadas no público feminino.

Produtos e Serviços ESG: A organização se compromete com a evolução das metas do compromisso de cidadania financeira e a participação da sustentabilidade

no desenvolvimento de produtos digitais. Isso inclui a oferta de produtos e serviços que consideram critérios ESG, como crédito para uma economia mais sustentável e de baixo carbono.

Acessibilidade Digital: A organização se esforça para tornar seus canais digitais acessíveis a todas as pessoas, seguindo as diretrizes internacionais de acessibilidade digital da W3C. Isso inclui a disponibilização de atendimento em Libras e a oferta de cartões de crédito com recursos de acessibilidade para pessoas com deficiência visual.

Os produtos ESG mencionados pelo banco são:

Fundo Carteira Itaú ESG Internacional: Um fundo de alocação diversificado que busca melhorar a performance ESG dos ativos em que investe. Ele oferece um portfólio completo, incluindo investimentos no Brasil e no exterior, com uma metodologia ESG integrada.

Fundo Itaú Index ESG Água: Visa acompanhar a performance das maiores empresas globais relacionadas ao negócio de água, oferecendo acesso a 50 empresas em mais de 10 países.

Fundo Itaú Index ESG Energia Limpa: Focado em representar o tema de Energia Limpa globalmente, o fundo dá acesso a mais de 30 empresas que produzem energia a partir de fontes renováveis.

Fundo Itaú Ações Momento ESG: Oferece uma estratégia de renda variável que busca retorno absoluto no longo prazo, evitando investimentos em empresas envolvidas em controvérsias ESG. Utiliza o filtro ESG da Itaú *Asset* na seleção das empresas.

Fundo Itaú Active Fix ESG (Renda Fixa): Investe em empresas de setores econômicos que geram externalidades socioambientais positivas, como saúde, educação, saneamento, energia renovável, entre outros.

Fundo Itaú Ações Globais ESG: Investe em empresas globais com melhor performance ESG em seus setores de atuação. Segue o índice MSCI World SRI Index, que integra aspectos ESG na avaliação e seleção das empresas.

A comunicação, engajamento e oferta de produtos e serviços ESG pelo banco são realizados por meio de diversas iniciativas e plataformas, conforme descrito no relatório. Um resumo detalhado dessas ações são:

Comunicação e Engajamento ESG: eventos e Debates: O banco organiza eventos com o objetivo de disseminar conhecimento sobre o tema ESG. Um exemplo mencionado é o *Family Wealth Across Generation (FWAG)*, um evento voltado para clientes do segmento Private em posição de "sucessores", onde são realizados debates entre entidades do segmento e clientes.

Canais de Comunicação Direta: Ampliação do canal de comunicação com os clientes por meio do envio de comunicados sobre produtos ESG, incluindo fundos no Brasil e produtos offshore disponíveis na prateleira do banco.

Plataforma de Investimentos Financeiros (Íon): A estratégia de comunicação e engajamento com foco em questões ESG também é expandida para clientes da plataforma de investimentos financeiros (Íon). Os clientes têm acesso a recomendações, otimizador de carteira, projeção de rentabilidade, agregador de investimentos e conteúdos proprietários nos stories e feed de notícias do Íon, com informações relevantes de mercado, tendências, conteúdos educacionais e artigos exclusivos.

Publicação de Conteúdo: Mais de 3.650 stories e 1.700 artigos foram publicados no feed de notícias do Íon em 2022, fornecendo informações relevantes e apoio aos clientes na tomada de decisão e gestão de suas carteiras.

Carteira Recomendada ESG: O banco realiza a carteira recomendada ESG, destacando produtos que oferecem exposição a ativos com as melhores práticas ambientais, sociais e de gerenciamento para empresas. A carteira é composta por gestoras pioneiras no Brasil em integrar os princípios ESG em sua filosofia e processo de investimentos, por certificados, títulos e ações de empresas que reconhecem e adotam as práticas ESG, e por índices que oferecem exposição a setores, companhias ou ativos relevantes na temática ESG.

Lançamento de Fundos ESG: O banco lançou o fundo Itaú Ações Globais ESG e disponibiliza uma prateleira com 12 produtos abertos para captação, incluindo oito fundos de investimentos e quatro ETFs, demonstrando um compromisso com a oferta de produtos sustentáveis.

Guia Digital ESG: Disponibilização de um guia digital para desmitificar conceitos sobre questões Ambientais, Sociais e de Governança nos investimentos, abordando tópicos como identificação e aplicação dos critérios ESG, índices e parâmetros de sustentabilidade, reportes ESG & Metas, entre outros.

Programas de Aceleração e Mentoria: O banco realiza programas de aceleração e mentoria para empreendedores, com foco em sustentabilidade e práticas ESG. Por exemplo, o Programa Quartzo, desenvolvido em parceria com outras organizações, visa apoiar negócios liderados por mulheres pretas, oferecendo capacitações intensivas, mentorias e acompanhamentos.

Parcerias Comerciais com Apoio a Projetos Sociais: O banco estabelece parcerias que refletem seu compromisso com a sustentabilidade e o impacto social. Um exemplo é a parceria com o Instituto Ayrton Senna, onde parte do valor de compras realizadas com cartões específicos é revertida para projetos educacionais, focando em iniciativas para redes de ensino em todo o Brasil.

Essas ações e iniciativas refletem a abordagem integrada do banco em promover a sustentabilidade e os princípios ESG em suas operações, produtos e serviços, além de engajar clientes, parceiros e a comunidade em geral nessa jornada.

As soluções não financeiras oferecidas pelo banco abrangem uma variedade de iniciativas e programas destinados a apoiar o desenvolvimento e a prosperidade dos negócios dos clientes, indo além dos serviços bancários tradicionais. Aqui estão algumas das principais soluções não financeiras destacadas:

Educação e Capacitação: capacitação e **Ações de Aceleração:** Além do crédito, o banco apoia o desenvolvimento das empresas por meio da oferta de soluções, ferramentas, capacitação e ações de aceleração. Isso inclui programas de treinamento, workshops e mentorias que visam fortalecer as habilidades dos empreendedores e promover o crescimento sustentável de seus negócios.

Ferramentas de Fluxo de Caixa e Recomendação de Conteúdos: Como parte da plataforma Itaú Meu Negócio, o banco disponibiliza ferramentas que ajudam os empreendedores a gerenciar melhor suas finanças, como ferramentas de fluxo de caixa, e um motor de recomendação de conteúdos educacionais e informativos que são relevantes para o desenvolvimento de seus negócios.

No relatório, o banco elenca diversas ações, tais como:

Educação Financeira: Dicas de Planejamento Financeiro e Relação com o Dinheiro: Orientações sobre como gerenciar finanças pessoais efetivamente; guia de Crédito e Orientações sobre Investimentos: Informações para ajudar os clientes a escolherem as melhores opções de crédito e investimento baseadas em seus perfis; **Canal de Inteligência Financeira:** Recursos educacionais para aprimorar o

conhecimento financeiro dos clientes; Saúde Financeira: Ferramenta de Gestão Financeira e Controle de Gastos: Um aplicativo que permite aos clientes monitorar suas finanças e controlar despesas; Atenção ao Público Endividado e Gestão Preventiva: Programas focados em auxiliar clientes endividados e prevenir o superendividamento; Portabilidade e Proteção Financeira: Soluções para clientes transferirem seus débitos e protegerem suas finanças; Renegociação de Dívidas e Reinserção no Crédito: Iniciativas para ajudar clientes a renegociar dívidas e melhorar sua situação de crédito.

No âmbito da experiência do cliente, são elencadas as seguintes ações:

Canais de Atendimento e Pós-venda: Diversos canais disponíveis para atendimento ao cliente, garantindo suporte contínuo após a compra de produtos ou serviços; Comunicação e Relacionamento com Clientes: Estratégias para manter uma comunicação clara e efetiva com os clientes; Índice de Satisfação de Clientes e NPS (Net Promoter Score): Medidas para avaliar e melhorar a satisfação do cliente; Privacidade e Proteção de Dados: Compromisso com a segurança dos dados dos clientes e conformidade com as leis de privacidade.

A organização também informa que se empenha em fazer ofertas responsáveis, com os seguintes destaques:

Desenvolvimento e Revisão de Produtos e Serviços: Processos para garantir que os produtos e serviços atendam às necessidades dos clientes de maneira ética e responsável; Orientação e Adequação às Necessidades dos Clientes (Suitability): Esforços para assegurar que as ofertas sejam adequadas ao perfil de cada cliente; Incentivos e Qualidade de Vendas para os Times Comerciais: Incentivos baseados em métricas de qualidade de vendas e atendimento ao cliente; Capacitação e Treinamento sobre Práticas de Vendas: Programas de treinamento para equipar a equipe de vendas com as melhores práticas; Desenvolvimento de Produtos de Seguros: Criação de produtos de seguros que consideram questões técnicas, sociais, ambientais e climáticas; Aceitação de Risco: Políticas para aceitar ou recusar riscos com base em critérios sociais e ambientais; Regulação de Sinistro: Diretrizes para a renovação de apólices com base na conformidade com regulamentos ambientais e sociais.

No âmbito da Inovação e Tecnologia, as seguintes ações são informadas:

Digitalização e Automação: Implementação de soluções tecnológicas para simplificar processos e melhorar a experiência do cliente; Plataformas de Autoatendimento: Desenvolvimento de plataformas digitais que permitem aos clientes gerenciar seus produtos e serviços de forma independente; Segurança Cibernética: Fortes medidas de segurança para proteger as informações dos clientes contra ameaças digitais.

Em Sustentabilidade e Responsabilidade Social, informam as seguintes ações:

Produtos Sustentáveis: Oferta de produtos que consideram impactos ambientais e sociais, como seguros agrícolas sustentáveis; Educação e Inclusão Financeira: Programas destinados a promover a inclusão financeira e educar a população sobre finanças sustentáveis; Apoio a Empreendedores e Pequenas Empresas: Iniciativas para apoiar o crescimento de pequenos negócios e empreendedores, incluindo plataformas de aprendizagem e orientação.

Quanto a premiações destacam que os reconhecimentos recebidos pelo banco, evidenciando seu compromisso com a inovação, a sustentabilidade e a excelência no atendimento ao cliente.

No que se refere ao compromisso com a comunidade, destacam os Programas de Responsabilidade Social, com projetos que visam impactar positivamente a sociedade, como o apoio ao empreendedorismo jovem sustentável; parcerias para o Desenvolvimento Sustentável com colaborações com organizações e instituições para promover práticas sustentáveis e inclusivas.

Abordando aspectos ligados à Gestão e Governança, relatam sobre os processos de governança, onde há estruturas e processos estabelecidos para garantir uma gestão ética e transparente. Informam haver sistemas para coletar feedback dos clientes e utilizar essas informações para aprimorar constantemente os serviços e produtos oferecidos.

A organização mantém um processo sistemático para a identificação e avaliação dos aspectos ambientais de suas atividades, produtos e serviços, sejam eles rotineiros ou não. Esse processo visa identificar os impactos e oportunidades ambientais significativos, que são comunicados aos diversos níveis e funções relacionadas para sua gestão e mitigação. O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da empresa contempla a prevenção ou redução de efeitos indesejáveis, além de

determinar potenciais situações de emergência ambiental e elaborar planos de ação para tratar ou desenvolver esses riscos e/ou oportunidades.

É promovida a conscientização sobre o SGA entre seus fornecedores, avaliando sua conformidade legal e, nos casos de atividades potencialmente poluidoras, sua conformidade ambiental. Isso garante a aderência aos padrões de gestão e compromissos da organização.

Até 2021, a organização investiu mais de R\$ 19 milhões em projetos voltados para a ecoeficiência e o avanço da gestão ambiental, incluindo a certificação externa de sistemas de gestão ambiental, que totalizaram R\$ 1,1 milhões em 2022. Além disso, foram realizadas 500 ações de comunicação e 121 treinamentos, alcançando cerca de 2 mil pessoas treinadas sobre gestão ambiental em 2022.

A organização adota as melhores práticas de responsabilidade ambiental, reforçando seu compromisso com um sistema de gestão ambiental responsável. Isso inclui a adesão à ISO 14001 e à certificação LEED, demonstrando liderança em energia e design ambiental.

A Política Ambiental da organização estabelece o compromisso com a preservação ambiental, incluindo o cumprimento da legislação ambiental, a proteção do meio ambiente, a promoção do uso consciente de recursos naturais e a educação ambiental.

Além das práticas ambientais, o relatório também destaca a importância da privacidade e proteção de dados como um pilar essencial da governança corporativa, parte integrante da agenda ESG. A organização demonstra compromisso com a segurança da informação e a privacidade dos dados, estando em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e outras legislações relevantes. Medidas rigorosas são adotadas para garantir um ambiente seguro para a proteção da privacidade de clientes, colaboradores, parceiros comerciais e fornecedores.

O banco adota uma abordagem proativa na gestão de cibersegurança, com foco na detecção, prevenção e resposta imediata a ameaças e vulnerabilidades. Isso inclui a realização de varreduras periódicas, monitoramento contínuo do ambiente tecnológico e testes de penetração independentes. A estratégia de segurança abrange a proteção de dados em todos os estágios, desde a coleta até a destruição, garantindo a integridade e confidencialidade das informações.

O documento também menciona iniciativas voltadas para a responsabilidade social e o desenvolvimento de competências relacionadas à privacidade e proteção de dados entre os colaboradores. Isso inclui a realização de treinamentos específicos, a disseminação de conhecimento por meio de campanhas, workshops e palestras, além da promoção de uma cultura de segurança da informação.

A organização possui um plano de tratamento de incidentes, que inclui a classificação de incidentes de acordo com o impacto e a realização de testes de continuidade de negócios. Essas práticas visam aprimorar a capacidade de resposta a incidentes críticos de cibersegurança, minimizando potenciais comprometimentos à disponibilidade e confidencialidade das informações.

Quanto à gestão ambiental e emissões de carbono, desde 2008, a organização tem construído e divulgado anualmente seu inventário de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), seguindo o método do Programa Brasileiro GHG *Protocol*. Este inventário inclui emissões de escopo 1 (diretas), escopo 2 (indiretas de energia elétrica) e escopo 3 (outras indiretas), e é verificado por uma terceira parte independente, certificada pelo Inmetro, o que garantiu o reconhecimento com o Selo Ouro pelo programa.

O banco tem um compromisso contínuo com a redução de suas emissões, tendo implementado diversas ações para tal. Entre elas, destaca-se a redução de cerca de 30% nas emissões de escopo 3 em comparação com o ano de 2021, especialmente por melhorias na mensuração de dados e na gestão de resíduos sólidos, além da compra de energia limpa e renovável, zerando as emissões de escopo 2 no Brasil desde 2019.

Na gestão de resíduos sólidos são mapeados e classificados os seus resíduos em diferentes categorias, buscando a redução, reciclagem e a disposição adequada, como compostagem e incineração, reduzindo assim suas emissões relacionadas.

A gestão das emissões é realizada por meio de uma governança dedicada, com um grupo de trabalho que reúne dados de todas as áreas da organização mensalmente. Além disso, a organização compensa 100% das emissões remanescentes dos escopos 1 e 2 por meio do Programa Compromisso com o Clima.

A organização realiza estudos de vulnerabilidade e impacto ambiental para direcionar ações preventivas, especialmente em agências com histórico de eventos climáticos extremos. Também foi desenvolvido um plano de contingência para riscos

hídricos e energéticos, visando mitigar impactos financeiros e não financeiros decorrentes de falta de energia elétrica e água.

O inventário de emissões do banco foi expandido para incluir emissões provenientes de sua carteira de títulos e valores mobiliários, bem como operações realizadas no Brasil e em unidades internacionais. Utilizando a metodologia PCAF, também estimou as emissões financiadas de escopo 3 para setores específicos, como Mineração e Óleo e Gás.

A instituição financeira tem investido significativamente em energia limpa e renovável. Isso inclui a instalação de painéis fotovoltaicos em prédios administrativos e a participação no Mercado Livre de Energia. Desde 2019, a organização adquire Certificados de Energia Renovável (RECs), garantindo que 100% da sua energia consumida seja de fontes renováveis. Além disso, busca constantemente projetos de eficiência energética para reduzir o consumo e as emissões de GEE.

A organização manteve o número de veículos na frota executiva, apesar do aumento de demanda, por meio de otimizações como a escala de motoristas e manutenções periódicas dos veículos, contribuindo para a redução da emissão de gases poluentes. Para 2023, há planos de aumentar a frota Agro em 36%, optando por veículos movidos a gasolina e etanol, que têm menor emissão que o diesel, refletindo a preocupação com a ecoeficiência.

Foi observado um aumento no consumo da aeronave própria do banco em 2022, devido à retomada das agendas presenciais. No entanto, manteve a suspensão das frotas que realizavam o transporte de colaboradores entre polos administrativos em São Paulo, buscando otimizar o uso de veículos facilitadores (ônibus) e incentivando o uso de transporte público e ferramentas de trabalho online para reduzir emissões relacionadas ao deslocamento.

Além das ações ambientais, o banco se compromete com práticas sociais e de governança, como a ampliação da cobertura do cálculo das emissões financiadas para incluir operações de crédito e financiamento a pessoas físicas, adotando metodologias específicas para financiamento de veículos e crédito imobiliário. Isso demonstra uma preocupação não apenas com os impactos ambientais diretos de suas operações, mas também com as emissões indiretas financiadas por suas atividades de crédito.

O Itaú preza pela padronização e transparência nos relatórios enviados pelos fornecedores, contendo dados relevantes como quantidade de km, trajetos, horários, entre outros. Isso contribui para uma gestão mais eficiente e estratégica, permitindo a elaboração de mais ações de redução de impactos ambientais e sociais.

O banco aborda diversas estratégias e resultados relacionados à mitigação de riscos ambientais, gestão de emissões de carbono, e adaptações arquitetônicas em resposta a desafios climáticos enfrentados por agências e centros empresariais. A seguir, apresentamos as principais estratégias e resultados contidos em relatório ESG:

Quanto à Mitigação de Riscos em Agências, foi realizada uma análise considerando o relevo do entorno, histórico de inundações e características do imóvel das agências. Sete agências foram submetidas a adaptações arquitetônicas, incluindo a instalação de comportas e alterações de layout. Para agências em áreas de risco de inundação, recomendou-se o remanejamento para locais seguros.

Quanto ao Plano de Contingência para Riscos Hídricos e Energéticos, foram identificados os riscos como a falta de energia elétrica e de abastecimento de água por períodos indeterminados.

As ações de mitigação incluem manutenção anual das subestações, monitoramento dos níveis de óleo diesel dos geradores, e manutenção dos reservatórios de água em níveis seguros. Nos últimos cinco anos anteriores à 2022, não houve indisponibilidade nas instalações elétricas ou de água no centro empresarial.

No que engloba estudos de Impacto Ambiental, o banco realizou um estudo piloto de vulnerabilidade em agências com histórico de eventos climáticos extremos. O objetivo foi direcionar ações preventivas a partir da identificação de potenciais impactos ambientais.

Na Gestão de Emissões de Carbono, desde 2008, a organização constrói seu inventário de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), seguindo o método do Programa Brasileiro *GHG Protocol*. O inventário inclui escopos 1, 2 e 3, e é verificado por terceiros, recebendo o Selo Ouro pelo programa.

Em 2022, foi divulgado um inventário mais abrangente, incluindo emissões provenientes da carteira de títulos e valores mobiliários. Na Carteira de Crédito –

Pessoa Jurídica, foi apresentada as emissões financiadas e valor da carteira avaliada, com foco no aprimoramento do cálculo e na busca por informações precisas.

Adoção da metodologia PCAF para a avaliação das emissões, incluindo estimativas para setores de Mineração e Óleo e Gás. Nas Emissões de Escopo 3, que são emissões indiretas e consequência das atividades da organização, incluindo transporte e distribuição, deslocamento de colaboradores, geração de resíduos sólidos, e viagens a negócios, foi alcançada uma redução de cerca de 30% nas emissões relacionadas a resíduos sólidos em comparação com o ano anterior.

Foi relatado que foram feitos Investimentos contínuos em energia limpa e renovável, incluindo a instalação de painéis fotovoltaicos e a participação no Mercado Livre de Energia. Que desde 2019, a organização adquiriu Certificados de Energia Renovável (RECs), garantindo que 100% da energia consumida provém de fontes renováveis. Que o deslocamento casa-trabalho contribui com 31% das emissões de escopo 3. O banco informou que a manutenção do home office e a implementação de sistemas de trabalho flexíveis ajudaram a reduzir as emissões de deslocamento em relação ao período pré-pandemia. Foram adotadas iniciativas para redução de rotas de transporte de colaboradores e priorização de reuniões remotas foram implementadas.

Na gestão de Resíduos Sólidos, há a cobertura de 100% das operações no Brasil para o mapeamento e classificação dos resíduos. Também houve a implementação de balanças de pesagem e incentivo à reciclagem, reduzindo a quantidade de resíduos destinados a aterro sanitário.

A gestão de emissões é realizada por uma governança dedicada, que reúne dados de todas as áreas da organização. Projetos direcionados para atividades com maior representatividade em emissões são continuamente desenvolvidos. Planos de ação são traçados em conjunto com o time de Compliance para melhorar a gestão de insumos e reduzir emissões.

Houve a Ampliação da cobertura do cálculo das emissões financiadas, incluindo operações de crédito e financiamento a pessoas físicas. Também houve a adoção de métodos específicos para o cálculo das emissões provenientes de financiamentos de veículos e crédito imobiliário.

O compromisso com a Transparência e Melhoria Contínua é salientado. A organização se compromete com a transparência, divulgando anualmente seu

inventário de emissões no Registro Público de Emissões e que esforços contínuos são feitos para aprimorar o cálculo de emissões e buscar as melhores informações disponíveis.

Quanto à Diversidade e Inclusão, houve estruturação das ações de diversidade e inclusão em seis pilares: LGBTQ+, equidade de gênero, diversidade racial, pessoas com deficiência, diversidade etária e geracional, e o combate a vieses inconscientes. Destaque na pesquisa Ethos/Época de Inclusão e primeira colocação no setor financeiro. O perfil da força de trabalho em 2022 mostra uma composição diversa, com 54,8% de mulheres, 15% da comunidade LGBTQ+, 4,5% de pessoas com deficiência, e 27,4% de negros.

Há Iniciativas para redução do uso de papel e promoção de reciclagem, incluindo a utilização de papel com certificação FSC. Foi constatado uma redução significativa no consumo de papel e expectativa de diminuir impressões em 27% em 2023.

O banco fez uma parceria com a Enel para abastecer 80% das unidades com energia renovável, incluindo a instalação de usinas fotovoltaicas e compra de energia no mercado livre. Essas ações encorajaram o banco a firmar compromisso de se tornar carbono zero até 2050, com iniciativas para redução do consumo de energia e água. Dando início às ações para alcançar a meta, houve modernização de agências para economia de energia.

Foi realizado investimento em tratamento de efluentes e reativação de estações de tratamento para economia de água. Também houve redução no consumo de materiais plásticos e substituição por materiais biodegradáveis, assim como foram estabelecidos processos de revitalização e reciclagem de equipamentos eletrônicos para prolongar sua vida útil e promover a sustentabilidade.

O banco implementou campanhas informativas sobre separação e armazenagem de resíduos recicláveis. Além disso, formalizou a utilização de coletas seletivas públicas e contratação de coleta seletiva privada em localidades não atendidas. Houve redução de 91,2% na geração de resíduos destinados a aterros sanitários em comparação com 2018. Foi revisada a meta de redução de resíduos, passando de 36% para 88% até 2030, em alinhamento com a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Implementação de iniciativas de conscientização e soluções para redução, reutilização, reciclagem e tratamento adequado dos resíduos, especialmente de equipamentos eletroeletrônicos.

Há monitoramento regular das operações em regiões de estresse hídrico, com iniciativas para redução do consumo de água, tendo havido investimentos em infraestrutura para mitigação de desperdícios e reutilização de água.

Houve troca de equipamentos de TI por opções mais eficientes e implementação de placas para confinamento de corredores frios, melhorando a eficiência do sistema de refrigeração.

A organização substituiu lâmpadas convencionais por LED, contribuindo para a eficiência energética, resultando em uma redução de 30,3% no consumo de energia elétrica em 2022 em comparação com 2018, com 100% do consumo proveniente de fontes renováveis. Os prédios administrativos contaram com a instalação de painéis fotovoltaicos, produzindo 312 MWh de energia no último ano, e expansão da capacidade instalada em 0,258 MWp.

O documento apresenta diversas iniciativas e políticas do Itaú Unibanco focadas em promover a diversidade, inclusão e equidade dentro da organização. A seguir, um resumo das principais ações e políticas mencionadas em relatório:

Governança e Estruturas de Apoio: Criação da Área de Diversidade e Inclusão desde 2018, com um Diretor Executivo equivalente a um Diretor de Diversidade e Inclusão; estabelecimento do Comitê Consultivo de Diversidade e Inclusão, envolvendo executivos do Itaú Unibanco e especialistas externos; formação de grupos de afinidade por colaboradores, focados em gênero, raça, pessoas com deficiência, e LGBT+.

Jornadas de Diversidade: implementação de jornadas de diversidade nas áreas executivas, com grupos de trabalho para potencializar iniciativas de diversidade em cada diretoria.

Treinamento e Conscientização: realização de treinamentos anuais sobre diversidade, equidade e inclusão para todos os colaboradores, incluindo diretores executivos; Desenvolvimento de trilhas de treinamento obrigatórias sobre empatia no atendimento, com foco em diversidade e inclusão.

Inclusão e Capacitação: programas específicos para a inclusão de pessoas com deficiência, seguindo as diretrizes da Lei Brasileira de Inclusão e da Convenção

da ONU; iniciativas de mentoria e desenvolvimento de carreira para pessoas com deficiência e mulheres negras.

Políticas Institucionais: adoção de políticas institucionais que abordam o compromisso com a diversidade, inclusão e combate à discriminação, incluindo a Política de Diversidade e Inclusão (Global) e o Código de Ética.

Atração e Seleção Inclusiva: implementação de práticas para promover a equidade de oportunidades no processo seletivo, como análise de “currículo às cegas” e treinamento de viés inconsciente para avaliadores.

Diversidade Etária e Geracional: promoção da inclusão de pessoas de diferentes gerações e iniciativas para debater o envelhecimento populacional e a inclusão.

Direitos Humanos e Fornecedores: projeto “ESG para Fornecedores” focado em práticas relacionadas aos Direitos Humanos, Diversidade e Inclusão.

Iniciativas Específicas: lançamento da série no podcast “ituber cast” para debater temas de diversidade e inclusão; programas e ações voltadas para o desenvolvimento e fortalecimento de empresas lideradas por mulheres.

LGBT+: realização de pesquisas anuais de diversidade para entender a composição da comunidade LGBT+ dentro da organização; ações para facilitar a inclusão de clientes transgênero e não-binários, permitindo a inclusão do nome social e a retificação do nome civil; lançamento da 4ª edição do Edital LGBT+ Orgulho, visando estimular iniciativas de empreendedorismo, geração de renda e empregabilidade na comunidade LGBT+.

Diversidade e Inclusão Racial: avanços significativos na representatividade de colaboradores negros, mulheres na liderança e pessoas trans; desenvolvimento de ações para eliminar barreiras de entrada e promover a equidade de oportunidades; participação em programas para desenvolver e contratar talentos negros na carreira de tecnologia.

Educação e Capacitação: renovação do apoio a instituições dedicadas à educação inclusiva e ao apoio a pessoas com deficiência em comunidades vulneráveis; formação de colaboradores em LIBRAS e ampliação do atendimento em LIBRAS.

Inclusão de Pessoas com Deficiência: trabalho em parceria com grupos de afinidade para promover a acessibilidade em seis dimensões; desenvolvimento de

atividades específicas para pessoas com Transtorno do Espectro Autista e deficiência intelectual.

Equidade de Gênero: foco em aumentar a representatividade feminina em áreas estratégicas e cargos de liderança; desenvolvimento de ações para promover a equidade de oportunidades e avanço de carreira para mulheres.

Programas de Apoio: oferecimento de licença parental adicional à legislação e programas de apoio a gestantes e colaboradores em processo de adoção.

Representatividade por Faixa Etária: esforços para romper paradigmas relacionados à idade e incentivar a inclusão de pessoas de diferentes gerações; não existência de requisitos de idade para cargos, exceto para aprendizes, conforme definido por lei.

Ações de Comunicação e Engajamento: realização de workshops, eventos e ações de comunicação sobre diversidade e inclusão para colaboradores e lideranças; trabalho com fornecedores para promover práticas alinhadas com os valores de Diversidade, Equidade e Inclusão.

Centralidade no Cliente e Cidadania Financeira: pelo menos 30% do contrato de metas dos colaboradores está vinculado à centralidade no cliente; iniciativas para fomentar o empreendedorismo, inclusão financeira, e educação financeira para não clientes e clientes, incluindo endividados e superendividados, além de iniciativas de renegociação de dívidas e cobrança.

Política de Saúde e Segurança do Trabalho: estímulo aos colaboradores para consultar e contribuir com a Política de Saúde e Segurança do Trabalho; existência de ambulatórios estruturados para atendimentos assistenciais e de urgências/emergências, serviço de remoção, equipes de vigilância patrimonial e bombeiros civis profissionais.

Análise e Prevenção de Riscos: identificação de riscos relacionados ao ambiente de trabalho por meio de manutenção, ações preventivas, e entrevistas com colaboradores.

Planejamento de Carreira e Sucessão: realização do planejamento estratégico de pessoas nos Comitês colegiados de Performance, baseado em avaliações de desafios e comportamentais; Discussão sobre o momento de carreira do colaborador, alinhamento das expectativas e validação junto a outros gestores.

Gestão de Saúde, Segurança e Bem-Estar: sólida gestão alinhada às normas regulamentadoras brasileiras, diretrizes da OMS, acordos coletivos e melhores práticas globais; descrição de estratégias, diretrizes, papéis e atribuições na Política de Saúde, Segurança e Bem-Estar.

Avaliação e Meritocracia: implementação de meritocracia para reconhecimento de desempenhos diferenciados; ciclo de avaliação composto por avaliação dos desafios e avaliação comportamental.

Remuneração e Benefícios: estratégia de remuneração e benefícios para apoiar a atração, retenção e reconhecimento de profissionais; política de Remuneração estabelecendo critérios justos, claros e equânimes.

Transparência na Comunicação e Satisfação de Clientes: metas relacionadas à agenda de reporte financeiro, ESG e climático; diretriz institucional para vincular 30% do contrato de metas dos colaboradores à centralidade no cliente.

Desenvolvimento de Colaboradores: agenda de desenvolvimento de soluções e "*backtests*" com usuários para implantar soluções; medição do percentual de retenção dos colaboradores e NPS de processos de seleção e desenvolvimento.

Programa de Reconhecimento para Pessoas-Chave: reconhecimento de profissionais-chave e colaboradores em projetos estratégicos com ações preferenciais.

Remuneração dos Administradores: política de Remuneração dos Administradores revisada anualmente, visando recompensar de forma meritocrática as entregas e incentivar a manutenção de níveis prudentes de exposição ao risco.

Inclusão e Diversidade: intensificação da revisão de processos e sistemas para facilitar a inclusão do nome social e a retificação do nome civil para clientes transgênero e não-binários; fomento e patrocínio de iniciativas para contribuir com o debate sobre envelhecimento populacional e inclusão.

Satisfação de Colaboradores: realização anual de uma pesquisa de satisfação de colaboradores de forma confidencial e com apoio de consultoria externa; uso do método *Employee Net Promoter Score* (e-NPS) para medir a satisfação dos colaboradores, realizada três vezes ao ano.

Índice de Satisfação por Gênero e Geração: apresentação dos índices de satisfação separados por gênero e geração, mostrando um aumento na satisfação entre os anos de 2020 a 2022.

Oportunidades Internas e Patrocínio Internacional: projeto de requalificação para colaboradores com treinamento intensivo, visando o aproveitamento de talentos internos; patrocínio de programas acadêmicos internacionais para colaboradores, com alta taxa de retenção dos participantes.

Reconhecimentos e Premiações: destaque para as conquistas do Itaú Unibanco em diversas premiações, reforçando sua posição como um excelente lugar para trabalhar.

Avaliação e Meritocracia: enfoque na meritocracia como meio de gestão transparente e justa, incluindo feedback e oportunidades de desenvolvimento personalizadas.

Desenvolvimento e Aprendizagem: destaque para a plataforma de aprendizagem iox, com NPS médio de 68 em 2022, e a formação de mais de 425 experts internos para produção de conteúdo.

Apoio à Inclusão na Sociedade: iniciativas para promoção da diversidade e inclusão na sociedade, incluindo o suporte a mulheres empreendedoras e o atendimento inclusivo em LIBRAS.

Programa de Carreiras Internas: plataforma de recrutamento interno para colaboradores e estagiários, visando o alinhamento com as expectativas de carreira e cultura organizacional.

Treinamentos Formais: detalhamento dos indicadores de treinamento por metodologia e cargo, mostrando o total de participações, horas treinadas e média de horas por colaborador.

People Analytics e Gestão de Talentos: uso de ferramentas de *people analytics* para eficiência na seleção de candidatos e gestão da força de trabalho.

Índice de Rotatividade e Desenvolvimento de Líderes: apresentação do índice de rotatividade e iniciativas para o desenvolvimento de líderes, incluindo coaching e formação básica para novos gestores.

O documento também apresenta um conjunto de diretrizes e ações implementadas pela organização, visando promover relações íntegras e saudáveis em sua cadeia de fornecedores e dentro da própria organização. O foco é garantir a aderência a princípios éticos, a valorização dos direitos humanos, a preservação ambiental, e o combate a práticas ilícitas. Abaixo, um resumo detalhado dos tópicos abordados:

Combate a Práticas Ilícitas: O documento destaca a importância de combater atos ilícitos como corrupção, tráfico de influência, fraudes, lavagem de dinheiro, entre outros, garantindo que os fornecedores estejam cientes de suas obrigações e responsabilidades.

Principais Temas na Cadeia de Fornecedores: Incluem ética e transparência, rastreabilidade, valorização dos direitos humanos e diversidade, preservação ambiental, mudanças climáticas, responsabilidade social e desenvolvimento, direitos sociais constitucionais, vedação ao trabalho análogo ao escravo e infantil, segurança e sigilo bancário, proteção de dados, e anticorrupção.

Compromisso com os Direitos Humanos: A organização se compromete com uma série de diretrizes internacionais e nacionais para a promoção dos direitos humanos, incluindo a Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas, recomendações da ONU e da OIT, entre outros.

Hierarquia de Mitigação em Direitos Humanos: Define uma hierarquia para abordar violações aos direitos humanos, começando pela prevenção, redução de efeitos adversos, restauração de direitos e compensação por danos.

Educação: O documento também aborda o compromisso da instituição com a educação, detalhando programas e projetos apoiados para avançar na educação no Brasil, incluindo formação de profissionais da educação, distribuição de livros, e apoio a famílias em vulnerabilidade.

Gerenciamento de Riscos e Prevenção: Descreve iniciativas de mapeamento de riscos e prevenção, incluindo o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), análise de casos de acidentes de trabalho, análise ergonômica, avaliação de posto de trabalho, e engajamento da liderança.

Engajamento e Representação: monitoramento de temas relevantes ao setor em tramitação no Congresso Nacional, Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais; interações com legisladores e gestores públicos sobre tributação, direitos do consumidor, trabalhistas, segurança, meio ambiente e regulamentações de novas tecnologias.

Contribuições Financeiras e Apoio: doação de R\$ 35 milhões à Federação Brasileira dos Bancos (Febraban) para fortalecer o sistema financeiro e contribuir para o desenvolvimento sustentável do país.

Educação e Pesquisa: realização de pesquisa sobre ciências e tecnologias em perspectiva com os saberes afro-brasileiros, com 12 trabalhos selecionados de 307 inscritos; Projeto da enciclopédia Itaú Cultural de arte e cultura brasileira, com 31,3 milhões de acessos em 2022; Referencial Educação Já, com recomendações para políticas públicas nos Anos Finais do Ensino Fundamental; estudos sobre Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para aprimorar políticas públicas de educação para o trabalho; observatório EPT, uma plataforma gratuita com recursos para avanço da EPT no país.

Governança Corporativa e Ética nos Negócios: descrição da estrutura de governança, incluindo comitês executivos, diretoria, auditoria, entre outros; compromisso com a transparência fiscal e conduta tributária responsável.

Iniciativas Sociais e Ambientais: pesquisa sobre impactos sociais do envelhecimento ativo e desafio Longevidade para fomentar conhecimento sobre envelhecimento populacional; apoio a projetos de esporte para formação e capacitação de educadores e gestores; articulação em rede para discussão sobre educação profissional no país; investimento em organizações da sociedade civil para educação integral.

Políticas Públicas e Desenvolvimento: colaboração em projetos para o desenvolvimento e eficiência do poder público, incluindo o Centro de Cidadania Fiscal (CCIF) e o Movimento Brasil Competitivo (MBC); parcerias com governos municipais e estaduais para capacitação de gestores públicos através da Plataforma Longevidade.

Transparência e Responsabilidade Fiscal: apresentação dos valores destinados ao governo em 2022, incluindo impostos e isenções fiscais. política de Conduta Tributária para garantir cumprimento das leis e regulamentos tributários.

Mobilidade Urbana e Sustentabilidade: implementação de estações de compartilhamento de bicicletas em diversas cidades, promovendo a mobilidade urbana sustentável; apoio a iniciativas que visam reduzir os impactos ambientais da mobilidade e aumentar a qualidade de vida urbana.

Apoio à Longevidade e Envelhecimento Ativo: desenvolvimento da Plataforma Longevidade em parceria com Conselhos de Proteção aos Direitos da Pessoa Idosa, oferecendo ferramentas para diagnóstico e implementação de políticas públicas voltadas ao envelhecimento; edital Itaú para o Fundo do Idoso, investindo em projetos que fortalecem a rede de proteção dos direitos da pessoa idosa; capacitação para

ONGs visando a elaboração de projetos para inscrição em editais, com foco no envelhecimento populacional.

Pesquisa e Desenvolvimento em Educação: realização de pesquisas e desenvolvimento de instrumentos de avaliação para contribuir com o trabalho interno e a formulação de programas e políticas nos campos social e educacional; *advocacy* para apoiar as tomadas de decisão do poder público, incluindo pesquisas sobre educação na pandemia, impacto da pandemia na educação a partir das famílias, e opinião de diretores de escolas públicas.

Inclusão Digital e Produtiva: iniciativas para promover a inclusão digital e produtiva, especialmente entre idosos, como parte dos esforços para um envelhecimento ativo e saudável.

Cultura e Arte: apoio a projetos que valorizam a diversidade cultural e artística, incluindo a Enciclopédia Itaú Cultural de arte e cultura brasileira, que reúne informações sobre diversas expressões artísticas produzidas no Brasil.

Educação Integral e Diversidade: parcerias e apoio a projetos que promovem a educação integral e a diversidade, incluindo iniciativas voltadas para as relações étnico-raciais e a valorização dos saberes afro-brasileiros.

Advocacy e Relacionamento com Entidades Setoriais: atuação em *advocacy* para o desenvolvimento de políticas públicas e de autorregulação, incluindo o relacionamento com entidades setoriais e a promoção de debates sobre temas relevantes ao desenvolvimento sustentável e econômico.

Transparência e Contribuição para o Desenvolvimento Público: registro de interações com agentes públicos e contribuições para o aperfeiçoamento do cenário regulatório brasileiro, além de colaboração em projetos voltados ao desenvolvimento e eficiência do poder público.

Acompanhamento de Temas Legislativos e Interesses do Setor: monitoramento de temas em tramitação no Congresso Nacional, Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais; interações com legisladores e gestores públicos sobre tributação, direitos do consumidor, trabalhistas, segurança, meio ambiente e regulamentações de novas tecnologias.

Contribuições e Parcerias: doação de R\$ 35 milhões à Federação Brasileira dos Bancos (Febraban) para fortalecer o sistema financeiro e contribuir com o desenvolvimento sustentável do país; parcerias com entidades e instituições para o

desenvolvimento de pesquisas, projetos educacionais e culturais, e iniciativas de apoio à educação profissional e tecnológica.

Educação e Tecnologia: realização de pesquisas e estudos focados em ciências, tecnologias e saberes afro-brasileiros; desenvolvimento de programas educacionais e culturais, como a Enciclopédia Itaú Cultural de Arte e Cultura Brasileira; iniciativas para aprimorar a educação profissional e tecnológica (EPT), incluindo a criação de ferramentas para cursos sobre energias renováveis.

Governança Corporativa e Ética nos Negócios: estrutura de governança detalhada, incluindo comitês executivos e conselhos consultivos; compromisso com a ética nos negócios, transparência fiscal e conduta tributária responsável.

Apoio a Políticas Públicas e Desenvolvimento Social: engajamento em projetos voltados ao desenvolvimento público e eficiência do poder público; apoio a iniciativas de combate à violência e inclusão social em áreas vulneráveis; contribuições para o debate e simplificação do sistema tributário brasileiro.

Iniciativas de Impacto Social: pesquisas sobre os impactos da pandemia na educação e ações para a recuperação das aprendizagens; projetos voltados ao envelhecimento ativo e desafios para o mercado de trabalho relacionados ao envelhecimento populacional; apoio a projetos de esporte e educação integral.

Transparência e Responsabilidade Fiscal: apresentação de valores destinados ao governo em forma de impostos e isenções fiscais; política de Conduta Tributária para garantir o cumprimento das leis e regulamentos tributários.

Mobilidade Urbana e Sustentabilidade: iniciativas para reduzir os impactos ambientais da mobilidade urbana, aumentar a qualidade de vida e contribuir para a redução de mortes no trânsito; implementação de sistemas de compartilhamento de bicicletas em várias cidades, promovendo o transporte sustentável.

Apoio ao Envelhecimento Ativo e Longevidade: desenvolvimento do Índice de Envelhecimento Ativo, baseado em diversos condicionantes como inclusão digital e produtiva, segurança financeira, saúde, entre outros; criação da plataforma Longevidar, em parceria com conselhos de proteção aos direitos da pessoa idosa, para apoiar políticas públicas voltadas ao envelhecimento populacional; lançamento do Edital Fundo do Idoso, apoiando projetos que fortalecem a rede de proteção dos direitos da pessoa idosa.

Capacitação e Geração de Conhecimento: curso de formação para ONGs, visando apoiá-las na elaboração de projetos para captação de recursos financeiros; parceria para a produção de conhecimento sobre envelhecimento populacional e desafios para o mercado de trabalho no Brasil; apoio à elaboração de projetos acadêmicos em parceria com o Portal do Envelhecimento.

Pesquisas e Estudos em Educação: realização de pesquisas com dirigentes municipais de educação sobre atuação durante e após a pandemia, com foco na recuperação das aprendizagens; pesquisas sobre o impacto da pandemia na educação a partir da perspectiva das famílias; investigação com gestores escolares sobre seleção, formação, apoio das secretarias de educação e outros aspectos da carreira docente.

Responsabilidade Social e *Advocacy*: atuação em *advocacy* para o desenvolvimento de políticas públicas e autorregulação, incluindo gastos com *advocacy* para defender causas ou propostas; contribuições financeiras para candidatos ou partidos políticos mantidas em zero, seguindo a legislação e políticas internas; registro de interações com agentes públicos para representação de interesses institucionais e contribuição com o aperfeiçoamento do cenário regulatório brasileiro.

O relatório ESG do Itaú foi elaborado com o objetivo de avaliar a conformidade e a integridade das informações não financeiras divulgadas pelo Itaú Unibanco, relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2022, com especial atenção aos princípios definidos na norma AA1000 AccountAbility Principles 2018 e aos itens específicos do Anexo PRB que tratam de análise de impacto, configuração de alvo, implementação e monitoramento de metas, e estrutura de governança dos *Principles for Responsible Banking*.

O processo de asseguarção envolveu uma série de procedimentos, incluindo o planejamento dos trabalhos com foco na relevância e volume de informações, a avaliação da consistência das informações com os dados assegurados, e a análise da aderência às diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI-Standards). Os auditores realizaram indagações junto aos gestores responsáveis pela elaboração das informações, aplicaram procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e qualitativas, e confrontaram os dados não financeiros com as demonstrações financeiras auditadas.

Além dos aspectos técnicos da asseguaração, o documento também abordou questões relacionadas à ética e conduta no Itaú Unibanco. O banco demonstrou um compromisso com a ética nos negócios e nos relacionamentos, evidenciado pela adesão anual dos colaboradores ao Código de Ética e Conduta e pelo monitoramento da adesão ao código pelo Programa de Integridade e Ética. Apesar dos esforços contínuos em promover a diversidade e encorajar a expressão dos colaboradores, o relatório menciona um aumento nas denúncias procedentes envolvendo assédio moral, sexual e discriminação, levando ao desligamento dos colaboradores que praticaram tais comportamentos.

O compromisso do banco com a ética e a integridade é reforçado pela estrutura de governança da organização, que inclui órgãos decisórios e procedimentos institucionalizados para alinhar a administração à cultura meritocrática, focada no desempenho e na criação de valor a longo prazo. A governança do Itaú Unibanco é projetada para garantir que as questões sejam amplamente discutidas e que as decisões sejam tomadas de forma colegiada, com o Conselho de Administração desempenhando um papel central na definição das diretrizes e estratégias do negócio.

Além da governança corporativa, o relatório aborda o papel fundamental das instituições financeiras no combate à lavagem de dinheiro, ao financiamento do terrorismo e à proliferação de armas de destruição em massa. O Itaú Unibanco adota uma política corporativa orientada pela transparência, pelo cumprimento de normas e regulamentos e pela cooperação com autoridades policiais e judiciárias, visando prevenir o envolvimento em atividades ilícitas e proteger sua reputação e imagem.

O relatório também destaca os esforços do banco em manter uma comunicação aberta e transparente com a imprensa e formadores de opinião, contribuindo para uma cobertura precisa e clara da mídia. A conformidade de campanhas e comunicações publicitárias é assegurada pela adesão ao Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR), demonstrando o compromisso do banco com a ética na publicidade.

No que diz respeito ao atendimento e satisfação dos colaboradores, o relatório apresenta dados sobre o volume de atendimentos, sanções aplicadas e orientações realizadas ao longo dos anos, além de avaliar a satisfação dos colaboradores com o atendimento recebido. A análise dos comportamentos identificados nas denúncias procedentes revela um esforço contínuo em promover um ambiente de trabalho ético

e respeitoso, apesar dos desafios apresentados pelo aumento nas denúncias de assédio e discriminação.

Em conclusão, o relatório de asseguração limitada do Itaú Unibanco fornece uma visão abrangente dos esforços do banco em manter a conformidade das informações não financeiras divulgadas, bem como seu compromisso contínuo com a ética, a integridade e a responsabilidade social. Apesar das limitações inerentes ao trabalho de asseguração limitada, os auditores não identificaram distorções relevantes que comprometessem a integridade das informações analisadas, reforçando a confiança nas práticas de governança e na cultura ética do Itaú Unibanco.

