

## DA TEORIA À PRÁTICA: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ESG NA ORGANIZAÇÃO

Alan Carlos Horácio Sousa <sup>1</sup>  
Graziela Paulo Gomes <sup>1</sup>  
Jamilly Vitória Malaquias <sup>1</sup>  
Lucília Caroline de Souza <sup>1</sup>  
Paulo R. de Medeiros <sup>2</sup>

### Resumo

O artigo explora a integração das práticas de ESG (Environmental, Social and Governance) à gestão de Recursos Humanos, destacando a importância de adotar práticas sustentáveis frente aos desafios globais. Busca compreender qual é o papel de RH na implementação das práticas a partir de análise de um relatório ESG de uma empresa referência, correlacionando estas ações aos cinco processos fundamentais de Gestão do Capital Humano (Planejamento, Incorporação, Manutenção, Desenvolvimento e Retenção). Dessa maneira, a metodologia utilizada baseia-se na pesquisa exploratória para estabelecer uma base sólida de compreensão do problema em estudo, orientando o desenvolvimento de investigações mais detalhadas e específicas na busca de resposta para a hipótese de estudo.

**Palavras-chave:** ESG. Gestão do Capital Humano. Sustentabilidade.

**Abstract. From theory to practice: Human Resources Management and the application of ESG practices in the organization.**

The article explores the integration of ESG (Environmental, Social, and Governance) practices into Human Resources management, highlighting the importance of adopting sustainable practices in response to global challenges. It aims to understand the role of HR in implementing these practices by analyzing the ESG report of a leading company and correlating these actions with the five fundamental processes of Human Capital Management (Planning, Incorporation, Maintenance, Development, and Retention). The methodology is based on exploratory research to establish a solid foundation for understanding the problem under study, guiding the development of more detailed and specific investigations in search of answers to the study's hypothesis.

**Keywords:** ESG. Human Capital Management. Sustainability.

---

<sup>1</sup> Discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (*E-mails* alan.sousa2@fatec.sp.gov.br, graziela.gomes01@fatec.sp.gov.br, jamilly.malaquias@fatec.sp.gov.br e lucilia.souza@fatec.sp.gov.br, respectivamente).

<sup>2</sup> Professor de Ensino Superior da FATEC Barueri (*E-mail*: paulo.medeiros4@fatec.sp.gov.br).

## 1 Introdução

Nos últimos anos, as mudanças climáticas têm despertado crescente preocupação na sociedade de como adotar práticas sustentáveis. A sustentabilidade, definida em termos gerais como a promoção do bem-comum para todos, implica cuidar do nosso ambiente para assegurar que as gerações futuras desfrutem dos mesmos recursos que nós. Nesse contexto, surge a emergência de entender o conceito ESG (Environmental, Social and Governance), tão discutido no mundo corporativo nos tempos atuais e que engloba as práticas adotadas pelas organizações não somente em relação ao meio ambiente, mas também à sociedade e à governança (BELINKY, 2021).

Criado em 2004 pelo Banco Mundial em parceria com a Organização das Nações Unidas (ONU), o termo ESG foi formalizado no relatório *Who Cares Wins*, que buscava integrar aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa na gestão de ativos e preços relacionados à corretagem imobiliária (CALDERAN *et al.*, 2021). Embora possa ser confundido com uma nova versão do conceito de sustentabilidade, o ESG está diretamente ligado à perspectiva empresarial, visando não apenas a reputação da organização perante seus *stakeholders*<sup>3</sup>, mas também à geração de valor para a sociedade em geral (Id., 2021).

No contexto organizacional, os gestores de Recursos Humanos (RH) desempenham um papel fundamental no apoio e no desenvolvimento de uma cultura organizacional e, assim, podem também se preocupar com a disseminação e implementação das práticas ESG. RH deve atuar como mediador entre os colaboradores e estas práticas, alinhando valores e objetivos para garantir que as políticas e práticas estejam alinhadas com os princípios de meio ambiente, responsabilidade social no sentido *lato sensu* e governança.

As práticas de ESG no ambiente de trabalho podem contribuir para o aumento da produtividade, retenção de talentos, melhoria da imagem empresarial e, conseqüentemente, para o aumento dos lucros (COSTA, 2023). Portanto, é fundamental que a área de RH atue como agente mediador na implementação e na promoção de práticas sustentáveis dentro da organização.

O ESG tornou-se um elemento essencial para os negócios que buscam ter visibilidade no mercado e garantir sua sustentabilidade a longo prazo. Assim, o papel do gestor é crucial para garantir que as práticas de ESG sejam aplicadas e integradas de forma eficiente dentro das empresas.

Vale destacar que, quando se trata da área de RH, a lacuna entre teoria e prática em relação ao ESG é evidente. As inclusões da perspectiva de qualidade de vida, de relacionamentos interpessoais e de valorização do capital humano e da criação do Employee Experience<sup>4</sup>, por exemplo, muitas vezes ficam apenas no papel. Portanto, o objetivo principal deste artigo é identificar as melhores práticas e políticas existentes nas empresas para demonstrar que é possível manter a rentabilidade do negócio sem perder de vista o empoderamento dos colaboradores e o papel do gestor de RH em sua implementação. A longo prazo, investir nesses aspectos não apenas cria valor de mercado e maior reputação da empresa no mercado de atuação e perante a sociedade, mas também garante a sustentabilidade do negócio.

---

<sup>3</sup> Stakeholders são pessoas, grupos ou organizações que influenciam ou são influenciados pelas ações de uma empresa, projeto ou negócio (PRÓPRIOS AUTORES, 2024).

<sup>4</sup> Employee Experience é uma ferramenta que permite medir a experiência do colaborador desde o ingresso na organização até a sua desvinculação (demissão ou aposentadoria). Esta experiência garante que ao estar ou sair da empresa ele se torna um promotor da reputação da empresa como empregadora (PRÓPRIOS AUTORES, 2024).

Estar familiarizado com o termo ESG é essencial para antecipar as decisões que moldarão os ambientes empresariais no futuro.

A área de RH desenvolve um papel importante para a conscientização, implantação e desenvolvimento do conceito ESG, sendo o foco trazer políticas de gestão de pessoas apoiadas nos três pilares que compõem este acrônimo. A partir desta implantação, tornar as políticas eficazes no cotidiano e no desenvolvimento no que tange ao equilíbrio entre Environmental, Social e Governance para que esse conceito, como um todo, possa ser de fato benéfico à organização e não se transforme em uma espécie de *greenwashing*<sup>5</sup> (ALVES, 2022).

A intenção deste estudo será fazer uma imersão nos conceitos de ESG e sua relação com a área de gestão do capital humano, sendo assim define-se esta como a delimitação a ser utilizada para toda e qualquer leitura e análise que será utilizada no referencial teórico a ser apresentado a seguir: não serão estudados e abordados conceitos relacionados à construção da estratégia, *marketing*, análise econômico-financeira e estratégia climática, gestão de riscos, tão somente serão tratados temas correlatos ao ESG e aos cinco processos fundamentais da Gestão do Capital Humano (GCH) (Planejamento, Incorporação, Manutenção, Desenvolvimento e Retenção).

O objetivo central desta pesquisa é compreender a figura do gestor de Recursos Humanos (RH) como um dos principais provedores do conceito ESG dentro das corporações, a fim de que o mesmo faça a inserção e a aplicação através dos cinco processos fundamentais da Gestão do Capital Humano, a serem apresentados no decorrer do texto. Tal perspectiva é defendida, pois o RH deixou de ser visto no seio organizacional como um executor de tarefas repetitivas, passando a ser reconhecido como um dos atores mais próximos da estratégia do negócio, buscando trazer retorno financeiro para as empresas a partir do fator humano (CHIAVENATO, 2014).

Entender que o uso do conceito de GCH para gestores de pessoas funciona como um alicerce do “S” do ESG é assimilar a ideia de que funcionários satisfeitos dentro do ambiente de trabalho são mais suscetíveis a serem produtivos justamente pelo conhecimento ser um elemento propulsor da satisfação (FITZ-ENZ, 2001). Além disso, é o RH quem maximizará os resultados em relação ao “E” ao difundir no ambiente organizacional as ações da organização quanto ao uso de produtos sustentáveis, redução das emissões de CO<sub>2</sub>, treinamento para a adoção de um caminho mais verde etc., quando pertinente. A governança corporativa “G” entra na equação a partir da forma como Recursos Humanos lida com os colaboradores, se é utilizado um caminho ético, condizente entre o falar e o agir, a dinâmica estabelecida para atender a demanda de todos os *stakeholders* sem gerar conflito para garantir uma boa reputação dos negócios.

Ademais, é sabido que há pouca referência no meio acadêmico-científico que busca demonstrar a junção entre ESG, RH e GCH em uma mesma perspectiva no setor empresarial, o que alimenta a discussão a respeito do tema a fim de trazer o conceito ESG à tona como prática de recursos humanos.

Ainda mais, para o tema ESG há poucos estudos abordando a perspectiva do gestor de Recursos Humanos em relação à adoção de políticas e práticas que equilibrem os seus três pilares.

---

<sup>5</sup> *Greenwashing* também conhecido como Marketing Verde é a uma prática na qual as empresas ou organizações fazem declarações enganosas sobre o impacto de seus produtos ou serviços, muitas vezes para se posicionar como ecologicamente responsável e inclui falsas alegações sobre sustentabilidade, o uso de linguagem vaga ou ambígua e a promoção de iniciativas ambientais mínimas para mascarar práticas prejudiciais ao meio ambiente (PRÓPRIOS AUTORES, 2024).

Neste sentido, o gestor pode ser visto como um ator fundamental para promover um ambiente organizacional coerente com as causas ambientais, sociais e de governança por intermédio da gestão de pessoas. Caso contrário, se não houver reflexões de cunho científico que analisem o papel do gestor do Capital Humano em relação ao ESG, continuará a existir lacunas sobre a sua importância e o reflexo deste aspecto negativo no portfólio de políticas e práticas utilizadas em gestão de pessoas. Sendo assim, é de suma importância refletir sobre o papel que o gestor de RH desempenha na organização e de que maneira deve articular os objetivos da mesma e a agenda ESG.

## 2 Referencial teórico

### Environmental, Social and Governance (ESG)

#### *Origem*

Nas últimas décadas, incidentes como desastres ambientais, desrespeito aos direitos humanos e escândalos corporativos levaram à crescente conscientização sobre uma abordagem mais integrada e responsável dos negócios, de modo que as organizações passaram a considerar não apenas o seu lucro, mas também seu impacto no meio ambiente, suas relações sociais e de governança. À medida que as organizações buscaram melhorar a sua reputação também procuraram soluções, que além de fortalecer a sua imagem, promoveram a preservação do meio ambiente, resultando em relacionamentos mais positivos com a sociedade.

O termo ESG, originou-se em 2004, quando Kofi Annan, então secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), desafiou os CEO de empresas financeiras a considerarem em suas análises critérios de governança, meio ambiente e responsabilidade social. Daí o significado do acrônimo ESG (Environment, Social and Governance), também utilizado no português como ASG (Ambiente, Social e Governança Corporativa) (COSTA, 2023). Essa estratégia busca integrar e fortalecer os laços entre colaboradores, empresas e comunidades, pois fomenta uma maior harmonia entre a organização e o meio ambiente.

ESG é um plano de ação para o desenvolvimento da companhia que entende como deve agir de maneira concreta para atacar os problemas que podem ser mudados através da transparência. A medição do controle precisa de fatores que desafie a empresa na forma de atuação da dimensão social, governamental e relativas ao meio ambiente. A adoção das boas práticas, além de trazer os investidores, produz comprometimento e fortalece a permanência por mais tempo como parceiro comercial na companhia (Id., 2023, p. 3).

O intuito do ESG vai muito além das medidas tomadas pela organização em relação ao meio ambiente, pois compreende a relação entre os funcionários e seus *stakeholders*, engajamento em

relação à sociedade como um todo, as possibilidades dadas às minorias e consequente incremento da diversidade e, finalmente, com as providências adotadas para combater fraude e corrupção.

Portanto, esse movimento reflete uma exigência cada vez maior pela transparência e responsabilidade das organizações no que diz respeito ao seu envolvimento com a comunidade.

### *Importância*

O termo ESG é confundido com sustentabilidade em razão da extrema relevância no que diz respeito ao desenvolvimento econômico e social, entretanto, o primeiro atua como um fator chave para a elaboração de uma estratégia organizacional coerente e complementar aos seus princípios (BELINKY, 2021). Posto isso, este conceito surgiu para garantir a sustentabilidade dos negócios, existindo como uma estratégia amparada por três pilares, evidenciando que o não equilíbrio da relação entre os aspectos ambientais, de governança e da sociedade como um todo, implica em riscos acerca da preservação de um ambiente de fato sustentável que leve à perenização dos negócios (ALVES, 2022).

A importância deste termo está ligada ao presente e ao futuro das organizações a partir da observação de práticas empresariais estabelecidas no passado com a visão errônea de acreditar que a oferta de recursos oferecidos pela natureza seria abundante e infinita. Assim, as ações ideais que as empresas devem tomar, pensando na preservação do meio ambiente, levam à necessidade da regulamentação de políticas e práticas que tratem os recursos naturais com mais responsabilidade (ADAMS & TERCEK, 2014). A partir desta colocação, depreende-se a necessidade de visualizar igualmente o recurso humano como valioso e não descartável à medida que mudanças tecnológicas podem acontecer e a necessidade de saber equilibrar ações organizacionais específicas para proteger, não somente o ambiente em que a humanidade e outras espécies vivem, mas também abranger e discutir recursos considerados intangíveis que da mesma maneira são essenciais para garantir a harmonia e vitalidade de todo o ecossistema.

### *Vantagens*

As vantagens do ESG dentro das organizações englobam diversos fatores, entre eles, a consistência da imagem organizacional perante os consumidores, os investidores e os colaboradores. Através da responsabilidade social e ambiental, o compromisso com a comunidade e com as práticas sustentáveis, se garante uma marca forte e consolidada.

As organizações se sentem pressionadas a rapidamente fazerem mudanças e adaptações para estar em linha com as demandas deste movimento. Além de reorganizações estruturais em processos, metodologias e na própria cultura organizacional, a comunicação interna e externa também ganham protagonismo no que tange o posicionamento das empresas (COSTA, 2023, p.10).

A adoção do ESG prolonga a atratividade da empresa no longo prazo. As organizações que adotam essas práticas tendem a ter uma gestão mais eficiente e transparente, permitindo assim a redução de riscos financeiros e alavancando a reputação da empresa junto aos investidores, além de melhorar o acesso a financiamentos e aumentar a valorização das ações da organização.

As ações focadas em sustentabilidade e responsabilidade social auxiliam na redução de riscos financeiros e operacionais, além de minimizar possíveis impactos negativos no meio ambiente e na sociedade. Ao adotar as práticas de economia verde a empresa contribui com a diminuição da dependência de recursos não renováveis, melhoria da eficiência energética, redução de desperdícios e poluição (Id., 2023).

Além de todas as vantagens descritas, há o aumento da competitividade, visto que as instituições que adotam práticas ESG estão à frente do mercado, diferenciando-se da concorrência e atraindo mais clientes e talentos. Logo, a adoção destas práticas aumenta a competitividade da empresa perante o mercado, investidores, consumidores conscientes, fortalecendo a imagem da marca perante a sociedade. Investidores têm se mostrado cada vez mais interessados em empresas que possuem desempenho sustentável, dando valor àquelas que apresentam pilares ESG bem estruturados e que geram confiança e sinalizam um compromisso com práticas responsáveis.

Ainda mais, o foco em práticas sustentáveis estimula a inovação e a busca por soluções mais eficientes e *eco-friendly* <sup>6</sup>, contribuindo para a competitividade e a perenização da empresa no longo prazo.

### *Relação de ESG e resultado econômico-financeiro*

A perspectiva de que a única função social da organização era retornar lucros e vantagens econômicas para os acionistas e proprietários de empresas entrou em declínio a partir da mudança deste *mindset* em 1980, quando, além do foco na rentabilidade do negócio, se considerou que há outras variáveis a serem consideradas ao administrar uma corporação e ao se optar por investir em um negócio. Esta nova visão foi iniciada a partir da disseminação da ideia da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nos Estados Unidos da América (VASCONCELOS *et al.*, 2012). A mentalidade predominantemente aceita, até então, era que a organização tinha como responsabilidade social única devolver em forma de lucro o que foi investido pelos donos do capital. Tal defensor dessa tese, Milton Friedman, acreditava na Teoria de Shareholders <sup>7</sup> (MELLO, 2021).

---

<sup>6</sup> Em tradução livre do inglês seria ecologicamente amigável à natureza ou amiga ecológica da natureza. Este termo é utilizado geralmente para se referir a qualquer processo que diminua os impactos negativos no meio ambiente (PRÓPRIOS AUTORES, 2024).

<sup>7</sup> Teoria dos Shareholders é a corrente de capitalismo que prega que a função social da empresa é gerar lucro para seus acionistas (Id., 2021).

A mudança de chave foi a adoção em meados dos anos 1980 e 1990 da Teoria dos Stakeholders<sup>8</sup> a fim de contornar essa linha de raciocínio que pregava como única função social da corporação o lucro. Esta ideia ajudou a calcar no meio empresarial o conceito de equilíbrio que era necessário para satisfazer os interesses dos *stakeholders*, já que a organização se relaciona com variados atores que podem alavancar ou prejudicar os resultados financeiros e econômicos (MACHADO & CARLINI, 2022).

Com a movimentação feita por todos os setores (civil, empresarial e acadêmico) na obtenção de práticas que se desprendessem do foco da Teoria de Shareholders, o ESG se configurou como uma maneira de se aproximar de uma visão que alinhe o retorno econômico ao social e ao meio ambiente dentro de princípios de governança.

A simples rotina de elaborar relatórios, dentro dos pilares de ESG, ajuda a criar maior valor de mercado afetando, por conseguinte, a prioridade focada na análise dos dados financeiros. Isso se justifica pelo fato de que a cadeia de *stakeholders* vê com bons olhos as ações e os investimentos realizados em relação ao meio ambiente, sociedade e governança e, por consequência, se evitam multas e penalizações em razão estar em conformidade com a legislação vigente (CHAUHAN & KUMAR *apud* MAZZIONI *et al.*, 2023).

A conclusão principal que se pode tirar do ESG como um mecanismo estratégico é que fortalece o surgimento de valores intangíveis e não financeiros. É dizer que a sociedade, fornecedores, colaboradores, acionistas e toda a rede de partes interessadas, de forma geral, visualizarão na empresa um organismo que está preocupado com questões que afetam diretamente a vida das pessoas e não somente os resultados tangíveis (Id., 2023)

## **Os cinco processos de Gestão do Capital Humano (GCH) e seus benefícios para as organizações**

Jac Fitz-enz é conhecido por sua contribuição na área de GCH, desenvolvendo métodos para medir o valor econômico do desempenho dos funcionários e destacando a importância estratégica das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações. Na obra “Retorno do investimento em Capital Humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários”, lançada em 2001, se discorre sobre os cinco processos fundamentais, os quais descreveremos nos próximos parágrafos. A ideia central é entender estes processos fundamentais para estabelecer a aderência com os pilares do ESG.

No fomento de políticas e práticas ESG, o gestor de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental por ter a oportunidade de ser o protagonista no que diz respeito ao estabelecimento de uma gestão eficaz de pessoas, que se preocupa não apenas em *sorrir para os colaboradores*, mas também prever riscos e analisar custos e resultados de modo que se estabeleça um processo estruturado que pode ser visto de maneira objetiva por todos os agentes participantes da estratégia do negócio (FITZ-ENZ, 2001). Assim, esta seção busca alinhar cada um dos processos aos pilares do ESG.

---

<sup>8</sup> Teoria dos Stakeholders considera que a existência do negócio deve se pautar, além dos aspectos econômicos, pelos interesses dos diversos entes que se relacionam com o agente econômico (Id., 2022).

Os cinco processos de Gestão do Capital Humano (GCH) têm como objetivo adequar a gestão das pessoas, que é o mais valioso e complexo recurso em qualquer organização.

### *Planejamento*

Consiste em pensar a empresa nos momentos presente e futuro através de um plano, sendo que esta reflexão leva à definição de onde a organização quer chegar em seu ciclo estratégico. Esta fase permite pensar o conjunto de competências existentes e as necessárias para se chegar ao futuro, além de garantir o alinhamento estratégico das pessoas aos objetivos, metas e indicadores, portanto entender os pilares do ESG permite também alinhar a atuação dos funcionários à sustentabilidade do negócio. Deve-se também tomar uma decisão sobre como garantir que as competências ou, por assim dizer, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA), que são adquiridas para pavimentar a caminhada do hoje para o amanhã da empresa: comprá-las (contratar) ou desenvolvê-las. A empresa, seja por uma decisão ou outra, garantirá a força de trabalho preparada e engajada, e antecipará as demandas futuras de CHA relacionadas à sustentabilidade e permitirá delinear a adequada procura e/ou desenvolvimento de talentos para implementar a estratégia do negócio.

### *Incorporação*

Este processo remete integralmente à captação e seleção de talentos alinhados aos valores e também aos compromissos ESG da organização, assim se fortalece a cultura corporativa que atua como a mola propulsora da reputação da empresa. Levando-se em consideração a diversidade de contextos em que os talentos estão inseridos, se torna fundamental pensar que a contratação de pessoas comprometidas com os valores e ideais ajuda a empresa a se tornar mais lucrativa, pois os candidatos selecionados desempenham as atividades com maior engajamento e satisfação e, por conseguinte, reduz o absenteísmo e o *turnover*<sup>9</sup> (FITZ-ENZ, 2001).

### *Manutenção*

Manutenção trata de manter os funcionários como forma de preservar o conhecimento e as competências existentes. Seu foco é reconhecer as pessoas através de adequadas políticas de recompensas (remuneração) para que o capital humano se sinta valorizado.

### *Desenvolvimento*

Cuida do desdobramento da implementação do planejamento da força de trabalho para os próximos anos a partir de duas possibilidades que atuam em paralelo nas organizações: o treinamento que tem foco no alinhamento das competências dos indivíduos ao cargo e à função ocupada, portanto tem caráter de curto prazo, e o de desenvolvimento, propriamente dito, que tem como objetivo aperfeiçoar as capacidades dos funcionários a fim de torná-los, no médio e longo prazo, membros

---

<sup>9</sup> Turnover é um termo utilizado por Recursos Humanos para medir o número de funcionários que entram e saem de uma empresa e que representa a rotatividade de funcionários em uma organização (PRÓPRIOS AUTORES, 2024).



valiosos para a organização e alinhados à estratégia do negócio e ao ESG. O Desenvolvimento, como processo fundamental, inclui o tema carreira e outras experiências. Adicionalmente, vale ressaltar que desenvolvimento do capital humano envolve uma série de estratégias e práticas destinadas a aprimorar as habilidades, os conhecimentos, as habilidades e o bem-estar dos funcionários, contribuindo para a produtividade e sustentabilidade da organização. Esse desenvolvimento é essencial para alinhar as atividades da empresa aos princípios ambientais, sociais e de governança (ESG).

### *Retenção*

Finalmente, o último processo fundamental de Gestão do Capital Humano (GCH) é o de Retenção. Este aspecto garante a redução de custos em captação e seleção de talentos, treinamento e desenvolvimento, menor custo de supervisão, entre outros fatores. Nesta etapa os subsistemas envolvidos são os de pesquisa de clima, diversidade e inclusão, plano de carreira com crescimento vertical e horizontal, gestão de desempenho com foco na performance e gestão de *high potentials*<sup>10</sup> e *key talents*<sup>11</sup>, entre outras ferramentas. A Retenção fortalece, ainda, os laços racionais e emocionais das pessoas com a empresa, aumentando a disposição para permanecerem comprometidas com os objetivos de longo prazo, além da preservação do conhecimento organizacional, sendo possível promover a continuidade das iniciativas de sustentabilidade, garantindo a resiliência e o sucesso da organização no futuro.

O alinhamento das políticas e práticas que fazem parte da GCH aos pilares do ESG auxilia no desenvolvimento e manutenção de comportamentos sustentáveis e responsáveis. Isso cria um ciclo de retroalimentação positiva, pois os funcionários se sentem valorizados e motivados a contribuir para a consecução das metas organizacionais, resultando em maior produtividade, satisfação no trabalho e lealdade à empresa (FITZ-ENZ, 2001; PEREIRA, 2014).

## **Como materializar o compromisso da organização a partir do relatório de sustentabilidade**

Já discorreremos sobre os conceitos relacionados ao ESG e seus benefícios. Agora descreveremos como as empresas materializam seu compromisso com os pilares de meio ambiente, social e governança. Para tanto, utilizaremos como referência o padrão de relatório de sustentabilidade embasado nas principais diretrizes e normas mundiais apresentadas a seguir.

### *Global Reporting Initiative (GRI) e ESG (Environment, Social and Governance)*

Cada vez mais o relatório de sustentabilidade torna-se um documento essencial para toda empresa. Nele a organização tem a chance de comunicar suas práticas ESG e os resultados que têm alcançado com a adoção de diretrizes mais sustentáveis. O documento também facilita o diálogo com

---

<sup>10</sup> High Potentials é um termo que designa pessoas que têm, ou podem vir a ter, um desenvolvimento superior ao esperado para a sua função atual (COSTA, 2014).

<sup>11</sup> Key Talents são indivíduos que dominam competências relacionadas à estratégia organizacional da empresa (PRÓPRIOS AUTORES, 2024).

diversas partes interessadas, como investidores, clientes, funcionários e Organizações Não Governamentais (ONG) e pode atrair investidores e ajudar na construção de reputação.

Na medida em que as práticas ESG partem do ponto de vista do investidor, os relatórios de sustentabilidade GRI possibilitam uma visão geral sobre a empresa em cada um dos três pilares, isto é, ambiental, social e de governança. Desse modo, por meio deste documento são demonstradas quais práticas foram implementadas, os próximos passos para o alcance de suas metas, os desafios e riscos encontrados, os avanços obtidos e o seu cumprimento ou descumprimento dos compromissos e promessas públicas assumidas em relação à sustentabilidade. No entanto, algumas empresas praticam a assecuração independente do conteúdo do relatório através de auditoria independente, tudo para garantir o alinhamento às diversas diretrizes internacional de boas práticas de sustentabilidade (GRI, 2013).

A metodologia GRI possui o diferencial de ser uma norma internacionalmente reconhecida, fornecendo uma visão sistêmica confiável da situação da instituição na área de sustentabilidade.

O principal benefício do GRI em comparação a outros métodos é a exigência de um processo de materialidade bem definido, com critérios específicos de consulta às partes interessadas sobre os temas mais relevantes para o modelo de negócio em questão. Assim, essa metodologia garante que a organização não irá escolher arbitrariamente as temáticas, relatando não somente o que convém, mas principalmente assegurando aos *stakeholders* que houve processo de investigação ativa sobre suas atividades e seus efeitos na economia, no meio ambiente, para as pessoas e seus respectivos direitos humanos.

O GRI é uma metodologia referência para diversas outras iniciativas, como a Sustainability Accounting Standards Board (SASB) e questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), que referenciam os conteúdos do Global Reporting Initiative. Inclusive, mesmo não sendo exigido pelas normas, existe um conteúdo específico do GRI que questiona se a organização participa de um tratado voluntário em relação à sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) e o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) (PACTO GLOBAL, 2024). No Brasil há outra iniciativa que envolve tanto o GRI quanto outras metodologias - é o Relate ou Explique da B3, em que as empresas listadas na Bolsa de Valores devem relatar quais são os seus esforços para alcançar os princípios do Pacto Global e os ODS nos seus relatórios de sustentabilidade ou então devem explicar por que não estão relatando (GPTW®, 2022).

### *Como o GRI funciona?*

O GRI disponibiliza gratuitamente as suas normas e diretrizes com tradução para diversos idiomas. Em sua metodologia, apresenta quatro módulos de normas: o módulo 100 trata das diretrizes sobre como utilizar a metodologia e construir o processo de materialidade, já os módulos 200, 300 e 400 apresentam os conteúdos específicos de impactos econômicos, ambientais e sociais, respectivamente.

Além disso, a empresa pode optar por realizar um relatório GRI Essencial ou Abrangente. O Relatório GRI Essencial possui menos requisitos e é mais básico, sendo uma opção interessante para empresas que estão começando, enquanto o Relatório GRI Abrangente é mais completo, em que a metodologia indica quais conteúdos obrigatoriamente devem ser apresentados. Outra possibilidade é

realizar um relatório GRI Referenciado, em que as normas são utilizadas apenas como guia, sem compromisso em obedecer a todos os critérios exigidos.

### *GRI e investimentos*

O pioneirismo do GRI é um dos fatores que explicam por que essa metodologia atualmente é uma das principais formas de relato sobre sustentabilidade. Por ser uma norma completa e aplicável para qualquer negócio, os padrões GRI são reconhecidos amplamente pelos investidores, que já possuem um conhecimento prévio sobre sua linguagem. Sua utilização é vista como uma garantia de qualidade e autenticidade, conferindo credibilidade ao seu conteúdo por ser auditável, em detrimento de práticas enganosas como o *greenwashing*, em que empresas simulam práticas sustentáveis que não existem na prática (B3, 2024).

Com isso, o relato de sustentabilidade GRI funciona, na prática, como uma vitrine, expondo as estratégias de acompanhamento e implementação de projetos, ações e processos sustentáveis e atraindo investimentos para as empresas.

### *Conteúdo do relatório de sustentabilidade (ESG) com base na GRI*

#### *A análise de materialidade*

A identificação, a análise e priorização dos temas materiais que compõem os compromissos ESG são resultantes do envolvimento dos colaboradores, das lideranças internas, clientes, acionistas, investidores, analistas de mercado, cadeia de fornecedores, entidades especializadas em sustentabilidade (como agências de *rating* ESG e índices de sustentabilidade corporativa), representantes da sociedade civil e consultorias especializadas (GRI, 2013).

As etapas da análise da materialidade são compostas por:

- a) Diagnóstico a partir da visão, missão e valores, além da identificação das principais operações, produtos e serviços ofertados, perfil dos clientes, relatórios de análises de concorrentes e tendências para o setor de atuação que tratem dos desafios, riscos emergentes e oportunidades. Pode-se dizer que é uma compreensão ampliada do planejamento estratégico da organização à luz dos impactos que podem ser causados no meio ambiente e sociedade;
- b) Identificação dos principais impactos atuais ou potenciais, positivos ou negativos, dos negócios, das operações e da cadeia de valores na economia, meio ambiente e sociedade;
- c) Avaliação dos impactos com base em diálogos com os *stakeholders*;
- d) Priorização dos temas através de compromissos de impacto positivo que são alinhados aos ODS e, posteriormente, revisados e aprovados pela alta liderança. São definidos metas e objetivos de curto, médio e longo prazo;
- e) Escuta ativa dos *stakeholders* sobre a implementação dos compromissos de impacto positivo e atendimento aos ODS, além do acompanhamento dos indicadores através de práticas transparentes de governança corporativa.

### 3 Metodologia

Para conduzir este estudo de forma abrangente e aprofundada, será adotada uma abordagem metodológica que se fundamenta principalmente na pesquisa exploratória – esta representa o ponto de partida essencial ao iniciar um projeto de pesquisa, pois permite aos pesquisadores investigarem temas pouco conhecidos a partir da exploração em livros, teses, dissertações, artigos, *sites*, entre outros materiais disponíveis. Esta metodologia é fundamental para estabelecer uma base sólida de compreensão do problema em estudo e para orientar o desenvolvimento de investigações mais detalhadas e específicas (MARTELLI, 2020).

Após a revisão bibliográfica, será analisado o conjunto de políticas e práticas da Gestão do Capital Humano (GCH) que têm aderência com os pilares de ESG, seguida da identificação de uma empresa referência de mercado para este campo de conhecimento e, finalmente, será estabelecida a relação entre GCH e ESG.

#### *Da empresa referência de mercado*

Nesta seção, descrevemos um breve histórico do Itaú Unibanco, organização que surgiu a partir de fusão do Banco Itaú e do Unibanco. O surgimento do Unibanco ocorreu em 1924, pelas mãos de João Moreira Salles, em Poços de Caldas (MG), com o nome de Casa Bancária Moreira Salles e posteriormente de Banco Moreira Salles. O Banco Itaú surgiu em 1943, fundado por Alfredo Egydio de Souza Aranha, com o nome de Banco Central de Crédito e em 1964, depois da fusão desta instituição com o Banco Itaú, passou a se chamar Banco Federal Itaú S.A. e, finalmente, em 1973 passou a ser denominado Banco Itaú S.A. Ao longo da história desses bancos ocorreu uma série de aquisições e fusões, transformando-os, ao longo do tempo, em duas das maiores instituições financeiras brasileiras. Finalmente, em 2008 ocorreu a fusão do Banco Itaú e do Unibanco, dando origem ao Itaú Unibanco S.A., maior banco privado do país e a marca mais valiosa da América Latina, avaliada em US\$ 8,7 bilhões, segundo o Ranking Global 500 de 2023, da Brand Finance (ITAÚ, 2024) – neste artigo utilizaremos o nome Itaú como referência.

A visão da instituição é ser o banco líder em *performance* sustentável e em satisfação dos clientes. Seus objetivos estratégicos são compostos por centralidade no cliente, organização rápida e moderna e crescimento sustentável (Id., 2024). Seus principais negócios são Corporate & Investment Banking, Asset Management, Private Banking e Varejo.

O Itaú, em seu *site* institucional, alega se preocupar com a questão da sustentabilidade há mais de vinte anos e vem acompanhando o agir social em prol de um futuro mais saudável para todos. Diante deste cenário cercado de mudanças, adotou em 2019 o ESG em sua estratégia de negócios como forma de também lutar em prol dos Desafios Globais dando atenção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (PACTO GLOBAL, 2024).

#### *Da relação entre a Gestão do Capital Humano (GCH) e o ESG*

Nos próximos parágrafos estabelecemos uma relação entre os cinco processos fundamentais do sistema de GCH (Planejamento, Incorporação, Manutenção, Desenvolvimento e Retenção) (FITZENZ, 2001) e os principais pilares do ESG do Itaú (ITAÚ, 2024).

### *Planejamento e Incorporação*

O ESG pode ser reconhecido como uma estratégia empresarial para abordar a sustentabilidade de modo mais realista, fazendo com que o termo possa ser observado na prática com mais facilidade. Neste sentido, leva-se em consideração a relação entre os cinco processos de Gestão do Capital Humano (GCH) e os pilares ESG como um guia de análise para o relatório de sustentabilidade.

O primeiro processo refere-se ao planejamento, que se deu a partir de um diagnóstico minucioso dos impactos que o negócio gera para o meio ambiente e a sociedade e como se alinham à governança a ser estabelecida (Id., 2024).

Logo, para que o planejamento possa ser executado da melhor maneira o banco dá ênfase na importância de buscar parâmetros mais robustos para a avaliação advinda de seus *stakeholders*, a partir de auditoria independente denominada AA1000 AccountAbility Principles (grafia adotado pelo Itaú em seu Relatório, 2023), que possui um papel importante para desenvolver a análise, o gerenciamento, a comunicação e a melhoria de todo o processo relacionado à fundamentação do ESG em suas atividades.

A empresa, desde o momento em que adotou as práticas ESG em 2019 no seu planejamento estratégico, procura se relacionar com seus *stakeholders* de maneira assertiva para garantir a melhor interpretação dos potenciais riscos e oportunidades relacionadas à sustentabilidade dos seus negócios.

Assim, após definido o planejamento, o processo de incorporação recebe atenção equivalente, pois Fitz-Enz (2001) retrata que os dois processos demandam atualizações constantes das informações acerca das tendências do mercado, inclusive que podem ser vistas de maneira conjunta, pois na época em que a obra foi escrita, a prática de *downsizing*<sup>12</sup> era muito comum nas organizações.

Neste sentido, é possível identificar no Relatório ESG de 2023 do Banco Itaú Unibanco S.A., que o processo de planejamento está diretamente ligado ao processo de incorporação. Logo, como exemplo, a incorporação de talentos na instituição é dada a partir do realce de planos que promovem a diversidade social e planos de equidade voltados aos talentos incorporados ou não.

Diante do exposto, o banco em seu relatório deixa claro que o programa de equidade e transparência é aplicado em todas as etapas do processo de incorporação de talentos na organização, pela priorização de perfis cada vez mais distintos e no zelo pela quebra de paradigmas, ao incentivar que mais pessoas, integrantes de grupos considerados minorias sociais, assumam cargos de alta liderança.

### *Manutenção*

A responsabilidade do Comitê de Remuneração e da Diretoria Executiva de Pessoas em desenvolver políticas que asseguram critérios justos para a avaliação e remuneração dos colaboradores é uma peça importante, que demonstra o compromisso da organização com as melhores práticas em gestão de capital humano. Além disso, a supervisão e a análise contínua dos modelos de

---

<sup>12</sup> Prática de redução de quadro de funcionários em razão da reengenharia dos processos de trabalho, segundo obra de Michael Hammer e James Champy (Reengineering the Corporation) (PRÓPRIOS AUTORES, 2024).

remuneração efetivos são essenciais para o aprimoramento constante das práticas de gestão, adequando-se às dinâmicas do mercado e às expectativas dos colaboradores.

A interação constante entre a Diretoria de Operações e Pagamentos e as normas trabalhistas assegura que a empresa mantenha conformidade legal, evitando possíveis contingências e promovendo um ambiente de confiança entre empregados e empregador. A deliberação da remuneração global dos integrantes da alta direção em Assembleia Geral Ordinária reforça a transparência e a aprovação coletiva, alinhando os interesses da gestão com os dos acionistas e *stakeholders*.

Desta forma, o processo de manutenção no sistema de Gestão de Capital Humano (GCH), por meio de políticas de remuneração claras e eficazes, é essencial para a criação de uma cultura organizacional que valoriza seus colaboradores, promovendo não apenas a conformidade legal, mas também um ambiente de trabalho motivador e engajador.

### *Desenvolvimento*

Neste processo há a atuação do subsistema de recursos humanos que envolve a fase de capacitação, treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores a fim de cumprir os objetivos organizacionais. O Itaú possui, como modelo principal aquele que considera como melhor meio de aprendizagem do seu capital intelectual, a metodologia 70-20-10<sup>13</sup>. Através dela, as *core competences*<sup>14</sup> do seu ativo intelectual são exploradas para que se efetivem os planos no nível estratégico elaborados pelo alto escalão.

A criação da ferramenta e do ecossistema IOX trouxe a possibilidade da rede interna da empresa desfrutar da aprendizagem via modelo *e-learning* cultivando, assim, a disseminação dos conhecimentos via tecnologias da informação estruturada em trilhas de aprendizagem que tornam o ambiente mais personalizado e aderente às necessidades tanto do profissional como da companhia, fazendo com que o objetivo global seja colocado em prática a partir do desenvolvimento do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) (ITAÚ, 2024).

Todo o processo de implementação de treinamento e desenvolvimento possui um custo que é necessário para que se sabia o quanto de capital financeiro é despendido para que se consiga sair do momento presente das competências existentes e se transporte para o momento futuro das competências esperadas. Para tal, o Itaú, como demonstra em seu relatório, possui informações estruturadas do ROI (Retorno sobre o Investimento ou Return Over Investments) que potencializa a visão do quanto é gasto para estipular o quanto retorna para a empresa em forma de competências.

---

<sup>13</sup> A metodologia de aprendizagem voltado para as organizações 70-20-10 enfatiza que o colaborador apreende melhor aquilo que lhe é posto em 70% de experiências (*on the job learning*), 20% de aprendizagem social (*mentoring*) e 10% de aprendizagem formal (artigos e livros) (ALVES & ANDRÉ, 2017).

<sup>14</sup> Core Competences são as competências essenciais que distinguem uma organização da outra. São as necessárias para que o negócio cumpra o seu destino-fim: produto ou serviço com alto valor agregado (Id., 2017).

## Retenção

As práticas de retenção de talentos do Itaú estão relacionadas aos princípios de ESG e se conectam diretamente à visão de Fitz-Enz (2001) sobre a relevância da retenção na consolidação da resistência e o sucesso organizacional a longo prazo.

A ênfase do banco em diversidade e a inclusão em captação e seleção contribui em um ambiente de trabalho que cria uma conduta de respeito e reconhecimento dos colaboradores. Ao consolidar os vínculos emocionais dos funcionários, se amplifica a sua lealdade e diminui a rotatividade, mantendo assim o conhecimento organizacional e assegurando a ininterrupção das iniciativas de sustentabilidade e o êxito da empresa no futuro (FITZ-ENZ, 2001).

A redução de *turnover* e a alta taxa de retenção de colaboradores do Itaú, com mais de 75% dos funcionários com cinco anos ou mais na empresa, são evidências de uma gestão eficaz que considera o capital humano. Essa retenção é indispensável para preservar o conhecimento organizacional e certificar que a empresa tenha progresso vindouro.

Ainda de acordo com o relatório, foi possível verificar que a consolidação da marca empregadora e o desenvolvimento de carreira são condutas que alinham a atenção do Itaú com o bem-estar dos colaboradores e a governança corporativa, proporcionando um ambiente em que os funcionários se sintam entusiasmados a crescer e permanecer na empresa.

A Tabela 1, apresentada a seguir, é composta pelas colunas Processo, Ações (Índice), Normas, ODS e Intersecção. Vale descrever a lógica que permeou a construção da citada Tabela, a saber:

- i. O campo Processo indica a relação das ações ESG com um dos processos fundamentais do sistema de Gestão do Capital Humano (Planejamento, Incorporação, Manutenção, Desenvolvimento e Retenção);
- ii. Na coluna Ações (Índice) consta as atividades que compõem o Relatório ESG do Itaú (ITAÚ, 2024). Para tanto foi realizada uma leitura minuciosa de todo o documento, página a página, de tal maneira que todo o material foi dissecado. Neste campo há a referência do nome da ação e da página do documento analisado;
- iii. No campo Normas há indicação, na maioria das vezes, daquelas que embasam as ações (índices), tais como GRI (Global Reporting Initiative) e SASB (Sustainability Accounting Standards Board);
- iv. Na coluna ODS há indicação de qual Impacto Positivo e Objetivo de Desenvolvimento Sustentável é atendido a partir de cada ação constante no Relatório ESG. Para contextualizar, seguem as descrições de todos Objetivos, a saber: 1 – Erradicação da Pobreza, 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável, 3 – Saúde e Bem-Estar, 4 – Educação de Qualidade, 5 – Igualdade de Gênero, 6 – Água Potável e Saneamento, 7 – Energia Limpa e Acessível, 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura, 10 – Redução de Desigualdades, 11 – Cidades Comunitárias e Sustentáveis, 12 – Consumo e Produção Responsáveis, 13 – Ação contra a Mudança Global do Clima, 14 – Vida na Água, 15 – Vida Terrestre, 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes e 17 – Parcerias e Meios de Implementação (PACTO GLOBAL, 2024);
- v. Finalmente, no campo Intersecção há uma explicação da justificativa que demonstra a aderência das ações ESG com o sistema de Gestão do Capital Humano.

Tabela 1. Relação entre o Relatório ESG e os processos de Gestão do Capital Humano.

Análise Comparativa Relatório ESG Itaú Unibanco e os processos de Gestão do Capital Humano				
Processo	Ações (índice)	Normas	ODS	Intersecção
P L A N E J A M E N T O	QUEM SOMOS (página 7)	GRI 2-1   GRI 2-6   GRI 201-1	8 e 9	Reúne o compromisso e estratégias centrais da organização.
	COMPROMISSO – SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS (página 9)	GRI 2-12   GRI 2-13   GRI 2-22   GRI 2-25   GRI 203-2	1, 2 e 4	Alinhamento da estratégia de negócio com as ODS.
	COMPROMISSO - DIVERSIDADE E INCLUSÃO (páginas 152 a 155)	GRI 2-7   GRI 405-1     SASB FN-AC-330a.1     SASB FN-B-330a.1	5, 10 e 16	Criação de uma área responsável pela gestão do tema
	BASE DE PREPARAÇÃO (página 4)	GRI 2-2   GRI 2-3   GRI 2-4   GRI 2-5   GRI 2-14	NÃO SE APLICA	Breve descrição sobre o relatório.
	ANÁLISE DE MATERIALIDADE (páginas 10 a 11)	GRI 2-29   GRI 3-1	8, 9 e 11	Método utilizado na elaboração do relatório.
	TEMAS MATERIAIS (páginas 12 a 22)	GRI 2-4   GRI 3-2   GRI 3-3	5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 17	Compromissos de Impacto Positivo e ODS prioritários.
	GESTÃO DE RISCOS CLIMATICOS (página 34)	GRI 201-2	7, 11, 12, 13 e 15	Metodologia para identificação e avaliação dos principais riscos climáticos.
	BIODIVERSIDADE DOS NEGÓCIOS (página 37)	GRI 304-2   GRI 304-3	2, 8, 9 e 15	Planejamento de atividades sustentáveis.
	SUSTENTABILIDADE DE INVESTIMENTOS (páginas 78 a 82)	SASB FN-AC410a.2   SASB FN-AC-000.A     SASB FN-AC-000.B	12	Análise ESG por uma unidade dedicada que colabora com gestores e analistas, com supervisão da alta direção.
	PRODUTOS ESG (páginas 86 a 88)	SASB FN-AC-410a.1   SASB FN-IB-410a.1	NÃO SE APLICA	Produtos com estratégias ESG.
	ESTRUTURA CORPORATIVA (páginas 232 a 233)	GRI 2-9   GRI 2- 13   GRI 207-2   GRI 405-1	16 e 17	Estruturação da composição do conselho administrativo e seus comitês para atingir os objetivos estratégicos de sustentabilidade.
	ESTRATÉGIA - Remuneração e Benefícios (páginas 188 a 190)	GRI 2-19   GRI 2-20   GRI 2-30	10	Estabelecimento de Governança e Política de Remuneração para de atrair e reter talentos
	SISTEMA DE GESTÃO E GOVERNANÇA (páginas 200 a 201)	GRI 403-1   GRI 403-4   GRI 403-8	10	Atenção voltada à saúde e segurança no trabalho a partir de uma área de gestão específica para o tema
	INDICADORES DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO (página 208)	GRI 403-9   GRI 403-10	3	Monitoramento de indicadores de saúde e segurança no trabalho em prol da Qualidade de Vida no trabalho
	DIREITOS HUMANOS (páginas 209 a 215)	GRI 2-23   GRI 408-1   GRI 409-1	5, 8 e 16	Estabelecimento de Compromissos e às diretrizes estabelecida e Políticas e Procedimentos Internos para garantia de um bom convívio entre todos.
	DUE DILIGENCE DE DIREITOS HUMANOS (páginas 211 a 215)	GRI 2-25   GRI 205-1   GRI 408-1   GRI 410-1   GRI 411-1	5, 8 e 16	Processo desenvolvido para avaliar, identificar e priorizar riscos de violação de direitos, desenvolvendo ações para exterminá-los
	GESTÃO RESPONSÁVEL DOS FORNECEDORES (páginas 216 a 219)	GRI 2-6   GRI 204-1	12	Ações de gerenciamento de relações com fornecedores que atendam aos mesmos valores da organização
	INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO (páginas 220 a 230)	GRI 201-4   GRI 203-1   GRI 203-2	4, 8, 11 e 17	Investimento em projetos para a promoção do bem-estar e desenvolvimento social
	GESTÃO DE FORNECEDORES (página 119)	GRI 2-25     GRI 304-2	11 e 12	Fornecedores com atividades potencialmente poluidoras passam por homologação ambiental específica para garantir que sigam os padrões da empresa.
	CONSUMO DE ÁGUA E DESCARTE DE EFLUENTES (página 144)	GRI 303-3   GRI 303-4   GRI 303-5	7	Demonstrativos de atividades empresarial.
	ESCOPO I (páginas 127 a 128)	GRI 305-1   GRI 305-5	8 e 9	NÃO SE APLICA
	ESCOPO II (página 129)	GRI 302-2   GRI 305-2   GRI 305-5	7, 11 e 12	NÃO SE APLICA
	ESCOPO III (páginas 130 a 131)	GRI 305-3   GRI 305-5	7 e 9	NÃO SE APLICA
	CONSELHO FISCAL (página 239)	GRI 2-9	5	Audidores externos e fiscalização.
	ASSEMBLÉIA GERAL (página 239)	GRI 2-9	8 e 16	Planejamento e decisão geral do negócio.
	RELACIONAMENTO GOVERNAMENTAL E INSTITUCIONAL (página 247)	GRI 201-4	8 e 9	Gestão de desenvolvimento sustentável e ético da sociedade.
	ENTIDADE E ASSOCIAÇÕES (páginas 249 a 250)	GRI 2-28	1, 4, 8 e 9	NÃO SE APLICA
	COMPROMISSO – PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS (páginas 254 a 255)	SASB FN-CB-230a.1   SASB FN-CB-230a.2     SASB FN-CF-220a.1   SASB FN-CF-220a.2     SASB FN-CF-230a.1   SASB FN-CF-230a.2     SASB FN-CF-230a.3	NÃO SE APLICA	Estabelece as diretrizes de governança e segurança da informação.
	ESTRATÉGIA - GOVERNANÇA (páginas 256 a 257)	SASB FN-CF-220a.1	16	Gestão de risco e prevenção.
	CIBERSEGURANÇA (páginas 258 a 262)	GRI 2-12	16	Gerenciamento de riscos.
	GESTÃO DE RISCOS (páginas 262 a 265)	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
	GESTÃO DE CONSEQUENCIAS (página 265)	SASB FN-CB-230a.1   SASB FN-CF-220a.2   GRI 418-1	16	Medidas disciplinares.

Fonte: PRÓPRIOS AUTORES adaptado de ITAÚ (2024).



Tabela 1. Relação entre o Relatório ESG e os processos de Gestão do Capital Humano (continuação/...).

Análise Comparativa Relatório ESG Itaú Unibanco e os processos de Gestão do Capital Humano				
Processo	Ações (índice)	Normas	ODS	Interseção
INCORPORAÇÃO	MENSAGEM DO CEO (páginas 5 a 6)	GRI 2-22	NÃO SE APLICA	Fortalece a cultura organizacional
	GOVERNANÇA DE SUSTENTABILIDADE ESG (página 23 a 33)	GRI 2-12   GRI 2-13   GRI 2-16   GRI 2-17   GRI 2-25	5, 7, 8, 9, 12 e 17	Apresenta as práticas do planejamento estabelecido
	GESTÃO DE RISCOS CLIMATICOS (páginas 34 a 36)	GRI 201-2	7, 11, 12, 13 e 15	Demonstrativos de atividades sustentáveis
	BIODIVERSIDADE DOS NEGÓCIOS (páginas 37 a 43)	GRI 304-2   GRI 304-3	2, 8, 9 e 15	Demonstrativos de atividades sustentáveis
	CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E REFLORESTAMENTO (páginas 43 a 44)	GRI 201-2	11, 12 e 15	Demonstrativos de atividades sustentáveis
	ATRAÇÃO E SELEÇÃO INCLUSIVA (página 158)	GRI 2-7   GRI 405-1   SASB FN-AC-330a.1     SASB FN-IB-330a.1	5, 10 e 16	Programas de inclusão social
	FORMAÇÃO DE GRUPOS DE AFINIDADE (página 156)	GRI 2-7   GRI 405-1   SASB FN-AC-330a.1     SASB FN-IB-330a.1	5, 10 e 16	Estabelecimento de assistência em razão da Qualidade de Vida no Trabalho
	PEOPLE ANALYTICS (páginas 168 a 169)	GRI 2-7   GRI 401-1	8 e 10	Demonstrativo de atração de talentos com tecnologia
	RISCOS SAC NA GESTÃO DOS DEMAIS RISCOS, TRADICIONAIS (página 60)	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	Prevenção de riscos de SAC na gestão de riscos operacionais, Riscos SAC na gestão do risco de mercado e liquidez
	TÍTULOS DE DÍVIDA ESG (páginas 68 a 74)	SASB FN-IB-410a.1	NÃO SE APLICA	Opera em financiamento de dívidas em favor do ESG
	ESG STEWARDSHIP (páginas 82 a 85)	GRI 2-29   SASB FN-AC-410a.3	8 e 9	Busca influenciar a tomada de decisões e promover melhorias em temas materiais como governança corporativa, performance ambiental e relacionamento com stakeholders
	ESTRATÉGIA NOS NEGÓCIOS (páginas 104 a 107)	SASB FN-IN-410a.2   SASB FN-IN-450a.3     SASB FN-IN-410b.2	8 e 9	Demonstrativos de atividades empresarial
	RELACIONAMENTO COM CLIENTES (páginas 107 a 110)	GRI 2-23   GRI 2-24   GRI 416-1   GRI 417-1   SASB FN-CB-240a.4	NÃO SE APLICA	Demonstrativos de atividades empresarial
	QUALIDADE DE VENDAS (páginas 110 a 115)	GRI 2-23   GRI 2-24   GRI 417-2	NÃO SE APLICA	Demonstrativos de atividades empresarial
	EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR (páginas 181 a 183)	GRI 2-29	4	Premiações em rankings de melhores empresas para se trabalhar
	COMPROMISSO - Relações de trabalho, governança e auditoria (páginas 184 a 185)	GRI 407-1	8 e 16	Garantia de boas relações trabalhistas que giram em torno de legislações pertinentes ao negócio interpretadas por sindicatos e convenções coletivas
	EMISSIONES FINANCIADAS (páginas 132 a 137)	GRI 305-3/ GRI 305-4/ GRI 305-5/ SASB FN-CB-1/ SASB FN-CB-2/ SASB FN-CB-3/ SASB FN-CB-4/ SASB FN-CB-5/ SASB FN-IN-410c.1/ SASB FN-IN-410c.2/ SASB FN-IN-410c.3/ SASB FN-IN-410c.4/ SASB FN-CB-410b.1/ SASB FN-CB-410b.2/ SASB FN-CB-410b.3/ SASB FN-CB-410b.4/ SASB FN-AC-410b.1/ SASB FN-AC-410b.2/ SASB FN-AC-410b.3/ SASB FN-AC-410b.4/	NÃO SE APLICA	Compromisso em fornecer aos stakeholders informações transparentes sobre o impacto ambiental dos negócios no cenário climático global
	DOAÇÕES CONTRIBUIÇÕES E PATROCÍNIOS (página 248)	GRI 415-1	8, 9, 10, 12 e 16	NÃO SE APLICA
MANUTENÇÃO	REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES (página 238)	NÃO SE APLICA	16 e 17	Política de remuneração variável condizente com o nível de exposição ao risco
	ESTRATÉGIA - Remuneração e Benefícios (páginas 186 a 187)	GRI 2-29   GRI 2-30	8 e 16	Garantia de todos os benefícios previstos em legislações e acordos ou convenções coletivas
	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO (páginas 188 a 191)	GRI 2-19   GRI 2-20   GRI 2-30   SASB FN-CF-270a.1	10	Estabelecimento de remunerações fixas, variáveis e baseadas em ações, adaptadas a cada nível hierárquico
	REMUNERAÇÃO VINCULADA ÀS MÉTRICAS ESG (páginas 196 a 197)	GRI 2-20	10	Estabelecimento de metas ESG que impactam na remuneração variável de executivos, diretores e superintendentes
	EQUIDADE NA REMUNERAÇÃO (páginas 198 a 199)	GRI 405-2	5 e 10	Monitoramento das métricas de remuneração com viés gênero e raça, com base na Legislação brasileira e na Consolidação das Leis do Trabalho brasileiras
	PROMOÇÃO DA SAÚDE, SEGURANÇA E BEM-ESTAR (páginas 204 a 208)	GRI 2-30   GRI 403-6   GRI 403-7   GRI 403-8   GRI 403-9	3 e 10	Oferecimento de rede credenciado de serviços de saúde, construção de ambulatórios para atendimento ocupacional
	COMPROMISSO - GESTÃO AMBIENTAL (página 117)	GRI 2-25   GRI 304-2	11 e 12	Orientação através da Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática em como reduzir os impactos ambientais significativos da operação
	GESTÃO DE RISCOS (página 119)	GRI 2-25   GRI 304-2	11 e 12	Diretrizes para o tratamento de riscos que podem ocasionar perdas para a Instituição, inclusive de natureza reputacional
	MONITORAMENTO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS (página 119)	GRI 2-25   GRI 304-2	11 e 12	Estudo piloto de vulnerabilidade em agências com histórico recente de eventos climáticos, visando identificar potenciais impactos ambientais e direcionar ações preventivas
	COMPROMISSO - EMISSIONES GEE (páginas 122 a 124)	GRI 302-1   GRI 305-1   GRI 305-2   GRI 305-3   GRI 305-4   GRI 305-7   SASB FN-AC-410b.1   SASB FN-IN-410c.1	13	Redução contínua das emissões das operações a partir de projetos direcionados para as atividades com maior representatividade e planos de ação para melhoria na gestão de insumos
	EMISSIONES GEE E PREÇO INTERNO DE CARBONO (páginas 125 a 126)	GRI 305-1   GRI 305-2   GRI 305-3   GRI 305-4   GRI 305-5	13	NÃO SE APLICA
	METAS DE EMISSIONES GEE (página 126)	GRI 305-1   GRI 305-2   GRI 305-3   GRI 305-4   GRI 305-5	13	NÃO SE APLICA
	CONSUMO E GERAÇÃO DE ENERGIA (página 140)	GRI 302-1   GRI 302-3   GRI 302-4	NÃO SE APLICA	Em 2023 reduziu em 4% o consumo total de energia elétrica consumida no Brasil
	GESTÃO RESPONSÁVEL (página 142)	GRI 303-1   GRI 303-2	NÃO SE APLICA	O consumo de água nas operações é composto por 91% de água de concessionária e água de poço
	SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR – SAC (página 272)	GRI 418-1	16	NÃO SE APLICA
	OUVIDORIA (páginas 273 a 275)	GRI 418-1	16	NÃO SE APLICA

Fonte: PRÓPRIOS AUTORES adaptado de ITAÚ (2024).

Tabela 1. Relação entre o Relatório ESG e os processos de Gestão do Capital Humano (continuação/...).

Análise Comparativa Relatório ESG Itaú Unibanco e os processos de Gestão do Capital Humano				
Processo	Ações (índice)	Normas	ODS	Interseção
D E S E N V O L V I M E N T O	COMPROMISSOS VOLUNTÁRIOS - DIVERSIDADE E INCLUSÃO (página 155)	GRI 2-7   GRI 405-1   SASB FN-AC-330a.1     SASB FN-B-330a.1	5, 10 e 16	Multiplicação do engajamento e conhecimento sobre a importância do tema
	JORNADA DA DIVERSIDADE (páginas 156 a 157)	GRI 2-7   GRI 405-1   SASB FN-AC-330a.1     SASB FN-B-ZZZ330a.1	5, 10 e 16	Programas de inclusão social
	FORMAÇÃO DE GRUPOS DE AFINIDADE (página 156)	GRI 2-7	5	Programas de inclusão social
	GOVERNANÇA E GESTÃO DOS RISCOS SAC (páginas 45 a 48)	GRI 2-23   GRI 2-24   GRI 2-25   GRI 205-1   SASB FN-CB-410a.2	16	Métodos de prevenção para colaboradores e todos os stakeholders
	DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA (páginas 177 a 178)	GRI 404-2	NÃO SE APLICA	Desenvolvimento e engajamento para líderes
	CAPACITAÇÃO, ENGAJAMENTO E COMUNICAÇÃO (páginas 75 a 77)	GRI 2-29	NÃO SE APLICA	Desenvolvimento e engajamento para conscientização de uma cultura ESG
	CAPACITAÇÃO E ENGAJAMENTO (página 237)	NÃO SE APLICA	16 e 17	Aprimoramento dos conhecimentos e habilidades dos administradores
	COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO (página 242)	GRI 205-2	5 e 16	Capacitação dos colaboradores quanto à temática de Integridade e ética
	DISCRIMINAÇÃO E ASSÉDIO (página 270)	GRI 406-1	5 e 16	Treinamento para reforçar a questão do combate ao assédio e a discriminação
	DIÁLOGO, CONSCIENTIZAÇÃO E TREINAMENTO (página 271)	NÃO SE APLICA	5 e 16	Capacitação dos líderes frente à evolução na comunicação
	ECOSSISTEMA DE APRENDIZAGEM (páginas 174 a 180)	GRI 404-1   GRI 404-3	4	Desenvolvimento de uma plataforma que concentra trilhas de aprendizagem e treinamentos para pessoas de todos os níveis hierárquicos
	POLÍTICA DE AVALIAÇÃO E PERFORMANCE (páginas 192 a 196)	GRI 404-3	10	Avaliação de performance coletiva e individual que avalia comportamentos adequados à cultura e performance esperada no negócio
	CERTIFICAÇÃO ISO 14001 (página 118)	GRI 2-25   GRI 304-2	11 e 12	Exige melhorias contínuas no desempenho ambiental, com monitoramento, auditorias, revisão pela direção e correção de não conformidades
	CERTIFICAÇÃO LEED (LIDERANÇA EM ENERGIA E DESIGN AMBIENTAL) (página 118 )	GRI 2-25   GRI 304-2	11 e 12	Principal referência para edificações com menor impacto ambiental, com diretrizes específicas que vão desde a construção até a operação da edificação
	COMPROMISSO - (AMBIENTAL) (páginas 145 a 146)	GR306-1   GRI 306-2   GRI 306-3   GRI 306-4   GRI 306-5	12	Desenvolvimento e conscientização ambiental
	CONSUMO RESPONSÁVEL (páginas 147 a 148)	GRI 301-1   GRI 301-2   GRI 306-4	12	Desenvolvimento e conscientização ambiental
	COMPROMISSO – ENERGIA (páginas 138 a 140)	GRI 302-4   GRI 302-5	7	Comprometimento em aprimorar a performance ambiental de suas operações e promover práticas sustentáveis na cadeia de fornecedores, focando em energia limpa, eficiência energética e fontes renováveis de baixo impacto
	COMPROMISSO - ÁGUA (páginas 141 a 143)	GRI 303-1	6	Implementação de projetos para alcançar máxima eficiência hídrica, focando na redução da captação, do consumo e do descarte de água, além de utilizar fontes alternativas para usos não potáveis
	COMPORTAMENTO CORPORATIVO (página 252)	GRI 206-1   GRI 207-1   GRI 416-2   GRI 417-2   GRI 417-3   SASB FN-CB-510a.1   SASB FN-AC-510a.1   SASB FN-B-510a.1   SASB FN-AC-270a.2	8 e 9	Mensuração de informações internas, a fim de gerar maior credibilidade para a corporação

Fonte: PRÓPRIOS AUTORES adaptado de ITAÚ (2024).

Tabela 1. Relação entre o Relatório ESG e os processos de Gestão do Capital Humano (continuação/...).

Análise Comparativa Relatório ESG Itaú Unibanco e os processos de Gestão do Capital Humano				
Processo	Ações (índice)	Normas	ODS	Interseção
R E T E N Ç A O	JORNADA DA DIVERSIDADE (páginas 156 a 157)	GRI 2-7   GRI 405-1   SASB FN-AC-330a.1     SASB FN-B-330a.1	5, 10 e 16	Treinamento e desenvolvimento sobre a importância do tema
	DIVERSIDADE DE GÊNERO - Compromisso com gestão inclusiva (páginas 159 a 161)	GRI 2-7   GRI 405-1   SASB FN-AC-330a.1     SASB FN-B-330a.1	5, 10 e 16	Jornadas para desenvolvimento e programas de inclusão social
	FORMAÇÃO DE GRUPOS DE AFINIDADE (página 156)	GRI 2-7   GRI 405-1   SASB FN-AC-330a.1     SASB FN-B-330a.1	5, 10 e 16	Assistência em razão da Qualidade de Vida no Trabalho
	REPRESENTATIVIDADE DE MULHERES NA FORÇA DE TRABALHO (páginas 159 a 161)	GRI 2-7	5	Programa de inclusão social
	REPRESENTATIVIDADE NEGRA POR NÍVEL HIERÁRQUICO (páginas 162 a 164)	GRI 2-7	5	Programa de inclusão social
	PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA FORÇA DE TRABALHO (páginas 165 a 166)	GRI 2-7	5	Programa de inclusão social
	GRUPO LGBT+ NA FORÇA DE TRABALHO (páginas 166 a 167)	GRI 2-7	5	Programa de inclusão social
	PEOPLE ANALYTICS (páginas 169 a 171)	GRI 2-7   GRI 401-1	8 e 10	Demonstrativo de retenção de talentos com auxílio de indicadores
	MOBILIDADE INTERNA (página 173)	GRI 2-7   GRI 401-1	8 e 10	Programa de gestão e recrutamento de talentos já inseridos na organização
	PROGRAMAS DE REQUALIFICAÇÃO E ADAPTAÇÃO (página 173)	GRI 404-2	8 e 10	Programa de readaptação dos colaboradores que ficaram ausentes por algum tipo de licença
	METODOLOGIA (páginas 48 a 56)	GRI 201-2   GRI 408-1   GRI 409-1	5, 8, 9 e 10	Abrange: lista de atividades excluídas, como mão de obra análoga à escravidão, categorização setorial, setores sensíveis entre outros
	FINANCIAMENTO DE PROJETO IMOBILIÁRIO (páginas 56 a 60)	SASB FN-MF-450a.3	10 e 11	Operações com selo ESG, prevenção contra greenwashing
	FINANÇAS SUSTENTÁVEIS (páginas 61 a 68)	GRI 2-6   SASB FN-IB-410a.2   SASB FN-IB-410a.3   SASB FN-IB-000.B	NÃO SE APLICA	Alinhamento junto ao time, a fim de cumprir os objetivos da empresa
	COMUNICAÇÃO, ENGAJAMENTO E OFERTA ESG (páginas 89 a 91)	GR2-29	NÃO SE APLICA	Avaliação que busca mitigar os impactos e propor produtos e serviços que valorizem investimentos comprometimento
	AValiação E EFETIVIDADE (página 237)	NÃO SE APLICA	16 e 17	Análise da performance dos membros do conselho a fim de garantir as melhores práticas de governança corporativa
	COMITÊ EXECUTIVO (página 239)	GRI 2-9	16 e 17	Presença de mulheres na composição do comitê
	DISCRIMINAÇÃO E ASSÉDIO (página 270)	GRI 406-1	5 e 16	Disponibilização de um guia para combater ações consideradas discriminatórias e de assédio
	EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR (páginas 181 a 183)	GRI 2-29	4	Premiações em rankings de melhores empresas para se trabalhar
	ECOSSISTEMA DE APRENDIZAGEM (páginas 174 a 180)	GRI 404-1   GRI 404-3	4	Desenvolvimento de uma plataforma que concentra trilhas de aprendizagem e treinamentos para pessoas de todos os níveis hierárquicos
	COMPROMISSO - Relações de trabalho, governança e auditoria (páginas 184 a 185)	GRI 407-1	8 e 16	Garantia de boas relações trabalhistas que giram em torno de legislações pertinentes ao negócio interpretadas por sindicatos e convenções coletivas
	BOAS PRÁTICAS - Gestão de mudanças e conscientização (páginas 186 a 187)	GRI 2-29   GRI 2-30	8 e 16	Gestão da governança abrangendo a prestação de auxílio e compartilhamento de informações sobre mudanças do negócio com os colaboradores
	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO (páginas 188 a 191)	GRI 2-19   GRI 2-20   GRI 2-30   SASB FN-CF-270a.1	10	Estabelecimento de remunerações fixas, variáveis e baseadas em ações, adaptadas a cada nível hierárquico
	POLÍTICA DE AVALIAÇÃO E PERFORMANCE (páginas 192 a 196)	GRI 404-3	10	Mentocracia pautada na avaliação de performance coletiva e individual que avalia comportamentos adequados à cultura e performance esperada no negócio
	ANÁLISE E PREVENÇÃO DE RISCOS (páginas 202 a 203)	GRI 403-2   GRI 403-3   GRI 403-9   GRI 403-10   GRI 416-2	10	Iniciativas para mapear e prevenir riscos, além de investigar lesões e problemas de saúde no trabalho
	PROMOÇÃO DA SAÚDE, SEGURANÇA E BEM-ESTAR (páginas 204 a 208)	GRI 2-30   GRI 403-6   GRI 403-7   GRI 403-8   GRI 403-9	3 e 10	Oferecimento de rede credenciado de serviços da saúde, construção de ambulatorios para atendimento ocupacional e treinamento para engajamento no assunto
	PROGRAMA DE INTEGRIDADE E ÉTICA (páginas 240 a 241)	GRI 2-15   GRI 2-23   GRI 2-24   GRI 2-26   GRI 2-27   SASB FN-AC-270a.1	5 e 16	Diretrizes e processos que demonstram o Código de Ética e Conduta, (princípios, valores e políticas)
	CANais DE ATENDIMENTO, DENÚNCIAS E RECLAMAÇÃO (páginas 266 a 268)	SASB FN-CB-510a.2   SASB FN-AC-510a.2   SASB FN-IB-510a.2   SASB FN-CB-510a.2	NÃO SE APLICA	Ações de proteção ao colaborador
	CODIGO DE ETICA (páginas 243 a 244)	GRI 2-15   GRI 2-23   GRI 2-24   GRI 2-26   GRI 2-27	NÃO SE APLICA	Normas de direito e deveres para funcionários
	OMBUDSMAN (páginas 268 a 269)	GRI 205-3   GRI 406-1   GRI 418-1	NÃO SE APLICA	Atendimento às situações de conflitos interpessoais e de interesses no ambiente de trabalho envolvendo Administradores e colaboradores
	CAMPANHA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIAS (página 253)	GRI 2-27	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
	CANAL DE DENÚNCIAS (páginas 271 a 272)	GRI 2-26   GRI 205-3   GRI 418-1	NÃO SE APLICA	Canais de segurança que visam a integridade e confiança da empresa perante seus Stakeholders

Fonte: PRÓPRIOS AUTORES adaptado de ITAÚ (2024).

A Tabela 2 consolida as Ações (Índice) que não possuem intersecção com o sistema de Gestão do Capital Humano.

Tabela 2. Sem intersecção do Relatório ESG com os processos de Gestão do Capital Humano.

Análise Comparativa Relatório ESG Itaú Unibanco e os processos de Gestão do Capital Humano				
Processo	Ações (índice)	Normas	ODS	Intersecção
PLANEJAMENTO	ESCOPO I (páginas 127 a 128)	GRI 305-1   GRI 305-5	8 e 9	Sem intersecção
	ESCOPO II (página 129)	GRI 302-2   GRI 305-2   GRI 305-5	7,11 e 12	
	ESCOPO III (páginas 130 a 131)	GRI 305-3   GRI 305-5	7 e 9	
	ENTIDADE E ASSOCIAÇÕES (páginas 249 a 250)	GRI 2-28	1, 4, 8 e 9	
INCORPORAÇÃO	DOAÇÕES CONTRIBUIÇÕES E PATROCÍNIOS (página 248)	GRI 415-1	8, 9, 10, 12 e 16	
MANUTENÇÃO	EMISSIONES GEE E PREÇO INTERNO DE CARBONO (páginas 125 a 126)	GRI 305-1   GRI 305-2   GRI 305-3   GRI 305-4   GRI 305-5	13	
	METAS DE EMISSIONES GEE (página 126)	GRI 305-1   GRI 305-2   GRI 305-3   GRI 305-4   GRI 305-5	13	
	SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR – SAC (página 272)	GRI 418-1	16	
	OUVIDORIA (páginas 273 a 275)	GRI 418-1	16	
DESENVOLVIMENTO	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	Não se aplica	
RETENÇÃO	CAMPANHA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIAS (página 253)	GRI 2-27	Não se aplica	

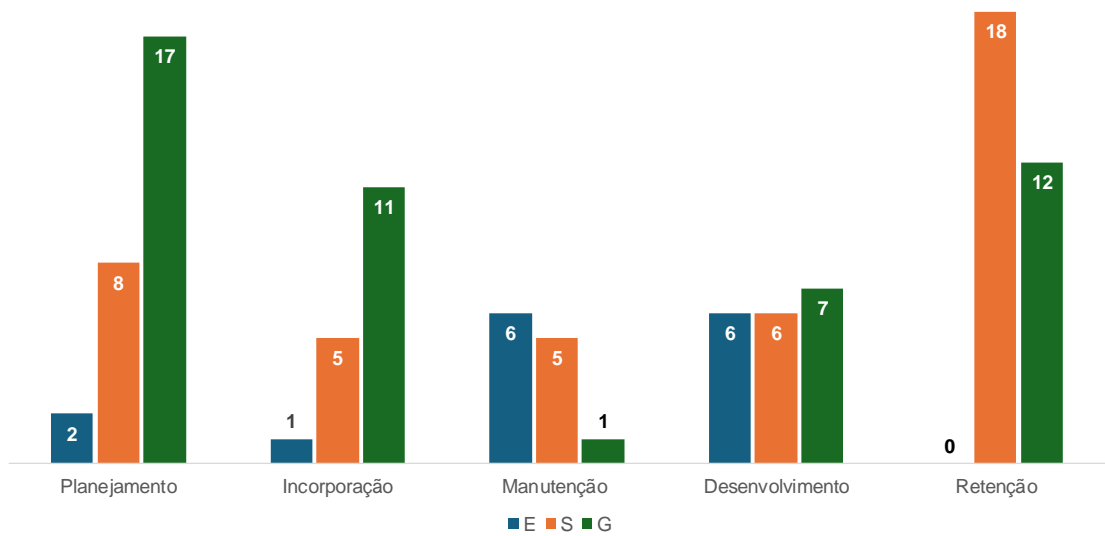
Fonte: PRÓPRIOS AUTORES adaptado de ITAÚ (2024).

4 Discussão dos resultados

O ESG, como propõe Alves (2022), é uma prática organizacional essencial para promover um futuro sustentável ao que diz respeito aos recursos naturais e às relações interpessoais. Quando se trata de práticas focadas no fator humano, Fitz-Enz (2001) relaciona os cinco processos de Gestão do Capital Humano (GCH) como pilares para a geração de valor na organização, demonstrando a necessidade de saber articular objetivos da empresa à gestão de pessoas. Sendo assim, em uma empresa que possui o objetivo de ser sustentável, a partir da adoção dos pilares ESG em sua cultura, é possível atrelar este objetivo à GCH.

Sendo assim, levando em consideração as intersecções alocadas na Tabela 3, foi possível desenvolver o gráfico abaixo, que propõe a quantidade de ações diretamente ligadas ao tripé de ESG (Environmental, Social e Governance) relacionadas aos cinco processos fundamentais de GCH. Há um total de 105 ações ESG relacionadas a todos os processos de GCH, possibilitando vislumbrar RH como um agente facilitador de um futuro sustentável nas organizações e contribuindo para a promoção de políticas e práticas ESG na organização.

Gráfico 3. Práticas ESG e sua relação com a Gestão do Capital Humano.



Fonte: PRÓPRIOS AUTORES (2024).

## 5 Considerações finais

A relação entre o gestor de Recursos Humanos (RH) e o conceito ESG (Environmental, Social and Governance) dentro das organizações é essencial para a implementação de práticas que garantem a sustentabilidade organizacional. RH não atua apenas como um executor de tarefas administrativas, mas como um agente estratégico que pode incorporar as diretrizes ESG à cultura organizacional. Isso é especialmente relevante em um contexto em que as empresas são cada vez mais pressionadas a demonstrar sua responsabilidade social e seu compromisso com o meio ambiente, os direitos humanos e a governança corporativa. Assim, o papel de RH vai além da simples gestão de pessoas, englobando a promoção de um ambiente de trabalho que respeite e incorpore esses valores em todas as suas operações.

Por meio das cinco práticas fundamentais da Gestão do Capital Humano (GCH) (Planejamento, Incorporação, Manutenção, Desenvolvimento e Retenção), o gestor pode assegurar que as diretrizes ESG sejam alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. O gestor de RH desempenha um papel crítico na formação de práticas sustentáveis e em comunicação, criando um ambiente em as são compreendidas e valorizadas por todos os colaboradores. A conscientização sobre

a importância da sustentabilidade e da responsabilidade social aumenta a motivação e a lealdade dos funcionários e estas se refletem diretamente na produtividade e nos resultados organizacionais. Ainda mais, o gestor de RH atua como um facilitador, promovendo ações que conectem as práticas diárias da empresa aos objetivos ESG, forjando um entendimento coletivo sobre seu impacto positivo não apenas no ambiente corporativo, mas na sociedade como um todo.

O Itaú apresenta, através do seu Relatório de Sustentabilidade 2023, a análise de um compromisso crescente com práticas ESG que ressoam diretamente nas políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos (RH). As diretrizes ESG impulsionam um ambiente de trabalho mais inclusivo e ético, incentivando a diversidade, equidade e o bem-estar dos colaboradores. Isso se traduz na implementação de programas que valorizam a saúde mental e física dos funcionários, além de práticas de captação e seleção de talentos que priorizam a diversidade e a inclusão, alinhando-se à crescente expectativa de que as empresas se responsabilizem por seu impacto social.

Além disso, a integração das práticas ESG às práticas da agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) no gerenciamento de RH reforçam a importância da transparência e da ética nas relações de trabalho. As iniciativas do Itaú, como a promoção de um ambiente de trabalho sustentável e a implementação de práticas que minimizam a desigualdade (ODS), dão exemplo às empresas para adotar uma abordagem mais holística na gestão de pessoas. Isso não só contribui para a retenção de talentos, mas também para a construção de uma cultura organizacional forte e engajada, essencial para a sustentabilidade a longo prazo dos negócios.

Sendo assim, ao se posicionar claramente como um defensor e provedor das práticas ESG, o gestor de RH contribui para a construção de uma imagem corporativa sólida, melhorando a reputação da empresa e atraindo investimentos. O compromisso visível com a sustentabilidade não apenas fortalece a cultura interna, mas também responde às demandas externas de seus stakeholders, que cada vez mais priorizam empresas responsáveis. Portanto, o gestor é peça central na articulação entre a gestão de pessoas e a implementação eficaz do ESG, garantindo que as práticas sustentáveis se tornem parte integrante da estratégia de longo prazo da organização.

## Referências

- ADAMS, J. S., TERCEK, M. R. **Capital natural: Como as empresas e a sociedade podem prosperar ao investir no meio ambiente**. São Paulo: Editora Alaúde, 2014.
- ALVES, M. M., ANDRÉ, C. F. Modelo 70 20 10 e o microlearning: alternativas para problemas modernos na educação corporativa. **TECCOGS – Revista Digital de Tecnologias Cognitivas**, n. 16, Jul./Dez 2017, p. 39-53, 2017. Disponível em: <[https://www4.pucsp.br/pos/tidd/teccogs/edicao\\_completa/teccogs\\_cognicao\\_informacao-edicao\\_16-2017-completa.pdf](https://www4.pucsp.br/pos/tidd/teccogs/edicao_completa/teccogs_cognicao_informacao-edicao_16-2017-completa.pdf)>. Acesso em: 23 mai. 2024.
- ALVES, R. R. **ESG: O presente e o futuro das empresas**. Petrópolis: Vozes, 2022.
- BELINKY, A. Seu ESG é sustentável? **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 4, 2021.
- B3. **Conheça as iniciativas da B3 junto às empresas que valorizam o tema de sustentabilidade**. Disponível: <[https://www.b3.com.br/pt\\_br/antigo/produtos-e-servicos/empresas/governanca-corporativa/sustentabilidade/](https://www.b3.com.br/pt_br/antigo/produtos-e-servicos/empresas/governanca-corporativa/sustentabilidade/)>. Acesso em: 23 mai. 2024.
- CALDERAN, A. M., PETRILLI, L., KODAMA, T. K., SOUZA, J. F. M. ESG no Brasil. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, R. F. **Funcionários High Potentials: Um estudo dos principais fatores de retenção em empresas de pequeno e médio porte no nicho de serviços de Telecomunicações e Tecnologia da Informação**. 2014. 85f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2014.
- COSTA, P. S. F. **Governança ambiental, social e corporativa (ESG): da teoria à prática – a conexão entre discurso e ação nas organizações**. 2023. 84f. Tese (Doutorado em Letras) – Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Lisboa, 2024.
- CUTRIM JÚNIOR, R. W. S. F. **Benefícios e desafios na aplicação do ESG nas empresas: uma revisão sistemática da literatura**. Pernambuco: UFPE, 2023.
- FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em Capital Humano: Medindo o valor econômico o desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GRI (GLOBAL REPORTING INIATIVE). **G4 – Diretrizes para relato de sustentabilidade**. Amsterdã: GRI, 2013.
- GPTW® (GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE). **ESG: a importância do Relatório de Sustentabilidade GRI. 2022**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/relatorios-de-sustentabilidade-gri/>>. Acesso em: 23 mai. 2024.

ITAÚ. **Relatório ESG 2023**. Disponível em: < <https://www.itaubr.com.br/sustentabilidade/>>. Acesso em: 09 out. 2024.

MACHADO, M. C., CARLINI, A. **Relatórios de ESG e as diferentes expectativas dos stakeholders**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2022.

MARTELLI, A. *et al.* Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas. **Brazilian Applied Science Review**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 468–477, 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/7974>>. Acesso em: 15 mai. 2024.

MAZZIONI, S. *et al.* **Reflexos das práticas ESG e da adesão aos ODS na reputação corporativa e valor de mercado**. Revista gestão organizacional, Chapecó, p. 1-19, 2023.

MELLO, R. N. L. D. **O impacto dos critérios ESG no mundo corporativo e sua correlação com performance financeira**. Niterói – RJ, 2021, 60 p. TCC (Graduação em engenharia de produção) – Universidade Federal Fluminense.

PACTO GLOBAL. **Pacto Global: Rede Brasil**. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/ods-e-agenda-2030/>>. Acesso em: 21 mai. 2024.

PEREIRA, T. C. **Planejamento estratégico de recursos humanos: uma abordagem das vantagens competitivas para as organizações**. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8050/1/51304164.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2024.

ROMARO, P. **ESG: Uma visão Plural**. 1. Ed, São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2022.

VASCONCELOS, I. F. F. G. *et al.* **Responsabilidade Social Corporativa e Desenvolvimento Sustentável: Olhares habermasianos**. RAE, São Paulo, v.52. n.2, p. 1-5, mar/abr. 2012.