

## Práticas ESG no setor público e gestão de pessoas como ferramenta de apoio

**ANTÔNIO MARCOS DA SILVA OLIVEIRA**

ESALQ/ USP- ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA "LUIZ DE QUEIROZ

**THAÍIS HELENA ZERO DE OLIVEIRA PEREIRA**

FEA-RP/USP - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO DA USP

### Introdução

O ESG (environmental, social and governance) diz respeito a um conjunto de práticas relacionadas a aspectos ambientais, sociais e de governança. Tais práticas ultrapassam os limites da chamada sustentabilidade ambiental e perpassam por outras temáticas, como justiça, igualdade e transparência dentro das organizações. Diante disso, o desenvolvimento de estudos e pesquisas relativos à adoção dos princípios de ESG dentro das instituições públicas, aliado à Gestão de Pessoas, mostra-se de suma relevância para o cumprimento do plano de ação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

Observa-se a necessidade de que se faça uma verificação qualitativa e quantitativa referente à implementação de práticas ESG no âmbito da Administração Pública, como forma de determinar os entraves e gargalos a serem enfrentados. O presente trabalho objetiva investigar quais foram as principais práticas de ESG implementadas dentro da Administração Pública direta e indireta nos últimos anos. Ademais, buscou-se analisar a existência de abordagens voltadas para a Gestão de Pessoas, como forma de evidenciar a sua importância para o sucesso da implementação das práticas socioambientais.

### Fundamentação Teórica

Em meio a uma sociedade potencialmente globalizada e mercantilizada, Bauman (2001) destaca, em sua obra “Modernidade Líquida”, a fluidez e a efemeridade das relações, em meio à qual a instabilidade parece permear o próprio corpus social, sobressaindo a cultura do descartável e do desperdício. Partindo dessa análise, observa-se que a adoção dos princípios do ESG no meio organizacional pode ser vista como uma forma de garantir maior solidez às empresas, além de possibilitar a ampliação da redução de custos, bem como a construção de uma imagem positiva para as instituições (PACTO GLOBAL, 2022).

### Metodologia

A fim de avaliar o uso das práticas de ESG no setor público foi escolhido o método de Mapeamento Sistemático (MS). Para coleta dos estudos primários foram utilizadas “strings” específicas em buscadores do Google Acadêmico e da Plataforma Cafe da Capes. Durante o processo de extração dos dados foram considerados os seguintes metadados: título, ano de publicação e autores. Após a aplicação dos critérios de seleção e exclusão, foram reunidos, ao todo, 18 artigos para análise. Para organização das informações coletadas foi elaborado um formulário com auxílio de um editor de planilha eletrônica.

### Análise dos Resultados

Os resultados do mapeamento apontaram diversas particularidades relativas à implementação do ESG no setor público, como a maior presença de práticas socioambientais nas empresas estatais de grande porte, além de entraves e barreiras para implementação de estratégias sustentáveis e de governança dentro das instituições governamentais. Por último, ao se abordar a utilização da Gestão de Pessoas como ferramenta de apoio para adoção de práticas de ESG no setor público, não foi constatada nenhuma menção direta dos autores quanto a essa abordagem.

### Conclusão

Em meio ao processo de adoção de novas práticas sustentáveis (e de governança) dentro das companhias e órgãos estatais, a Gestão de Pessoas pode atuar como meio orientador das mudanças inovadoras dentro da máquina estatal, incluindo a adoção de novos hábitos e o desenvolvimento gradual de uma nova cultura. A combinação harmônica das práticas de ESG junto ao patrimônio intelectual das organizações governamentais pode funcionar como um mecanismo de avigoramento das instituições públicas, de forma que estas passem a ser cada vez mais valorizadas e respeitadas por toda a sociedade.

### Referências Bibliográficas

Bauman, Z. 2001. Modernidade Líquida. 1ed. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Chiavenato, I. 2010. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ed. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Pacto Global. ESG: Entenda o significado da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança) (...). Disponível em: . Acesso em: 25 out. 2022. United Nations. 2022. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. Disponível em: . Acesso em: 27 out. 2022.

### Palavras Chave

socioambiental, setor público, recursos humanos

### Agradecimento a órgão de fomento

Agradeço, de forma especial, à Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP) e ao Instituto Pecege pela iniciativa de oferta do MBA em formato EAD e pelo apoio prestado aos alunos bolsistas no decorrer do curso.

# PRÁTICAS ESG NO SETOR PÚBLICO E GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA DE APOIO

Antônio Marcos da Silva Oliveira<sup>1</sup>, Thaís Helena Zero de Oliveira Pereira<sup>2</sup>

## INTRODUÇÃO

Diante da demanda cada vez maior, por parte da sociedade, pela preservação ambiental e pelo desenvolvimento do bem-estar social, a adoção de práticas socioambientais dentro das empresas tem ganhado cada vez mais notoriedade. O impacto da sustentabilidade e a participação de setores organizados da sociedade em decisões que impactam as empresas levaram ao surgimento de novas ideias e soluções dentro do sistema capitalista, objetivando satisfazer as vontades e os anseios de todos os “stakeholders”.

Nunca antes na História debateu-se tanto a respeito de temáticas como preservação ambiental, igualdade de gênero e promoção da diversidade dentro das empresas. Foi em meio a esse cenário de múltiplos debates que surgiu um novo conjunto de políticas que ficou conhecido pela sigla ESG [do inglês, “Environmental, Social & Governance”]. De acordo com o Pacto Global (2022), essa nova abordagem diz respeito a práticas ambientais, sociais e de governança a serem implementadas dentro de uma organização ou entidade, estando essas intrinsecamente relacionadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável [ODS]. É importante deixar claro que a adoção de tais práticas extrapola os limites da sustentabilidade ambiental. Conforme destaca Peterdy (2022), os princípios abraçados pelo ESG transpassam outras problemáticas, como saúde, filantropia e até mesmo equiparação de salários.

Quando se fala em práticas de governança socioambiental, sua estreita ligação aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável [ODS] é algo inerente. Tais objetivos, em número de dezessete, fazem parte da chamada Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Dentre os ODS, destacam-se a eliminação da pobreza, a promoção da saúde e do bem-estar, a igualdade de gênero, o acesso a formas de energia limpa e a criação de cidades e comunidades sustentáveis (United Nations, 2022).

Em meio a uma sociedade potencialmente globalizada e mercantilizada, Bauman (2001) destaca, em sua obra “Modernidade Líquida”, a fluidez e a efemeridade das relações, em meio à qual a instabilidade parece permear o próprio *corpus* social, sobressaindo a cultura do descartável e do desperdício. Partindo dessa análise, observa-se que a adoção dos princípios do ESG no meio organizacional pode ser vista como uma forma de garantir maior solidez às empresas, além de possibilitar a ampliação da redução de custos, bem como a construção de uma imagem positiva para as instituições (PACTO GLOBAL, 2022). De acordo com Mazon e Issa (2021), a implantação das práticas de governança social e ambiental no meio empresarial costuma vir acompanhada da verificação de índices definidos por entidades especializadas, citando-se como exemplo a B3 e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC].

Chiavenato (2010) destaca que o esforço conjunto de funcionários é a mola mestra que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, o processo de Gestão de Pessoas exerce um papel crucial para o sucesso das métricas do ESG, uma vez que lida

---

<sup>1</sup>Pós-Graduado em MBA em Gestão de Pessoas pela USP/Esalq. Rua Corinto, 20 – Tibira, 35792-032, Curvelo, Minas Gerais, Brasil. Autor correspondente: ant.marcos.cvo@hotmail.com

<sup>2</sup>MBA USP-ESALQ. Doutoranda em Administração de Organizações pela USP/FEARP. Rua Francisco Esperança, 810 – Vila Guimarães, 13630-160, Pirassununga, São Paulo, Brasil.

diretamente com o patrimônio intelectual das empresas. Tendo em vista o alto valor do capital humano dentro das instituições, verifica-se que a Gestão de Pessoas pode auxiliar, de forma substancial, no processo de implantação e de execução das práticas de ESG, tanto a nível estratégico quanto a nível tático e operacional.

Numa outra vertente, quanto se trata de práticas de governança e dos aspectos sociais inerentes a tais práticas – dois princípios trabalhados pelo ESG –, as entidades e órgãos que compõem a Administração Pública devem ser analisados de forma cuidadosa, uma vez que tais instituições, funcionando sob a gerência suprema do Estado, são organizadas em prol do interesse coletivo. Bresser-Pereira (2017) aponta, por exemplo, que o Estado Social pode ser visto como uma maneira eficiente de garantir serviços básicos e essenciais à coletividade, como saúde, educação e previdência social. Mazon e Issa (2021) destacam que o desempenho social da Administração se assenta sobre a própria execução das atividades oferecidas pelo Governo, isto é, no trabalho prestado pelos agentes públicos em prol do bem-estar da coletividade.

A qualidade do serviço público encontra-se aquém das expectativas de grande parte de seus clientes-cidadãos. Tal fato endossa ainda mais a importância de elevar a qualidade do serviço estatal de maneira a ampliar o acesso da população aos direitos básicos garantidos em Constituição. Bresser-Pereira (2017) destaca que a última grande reforma administrativa, conhecida como Reforma Gerencial, possibilitou o fortalecimento do papel social do Estado, garantindo maior eficiência e maior qualidade aos serviços prestados. Cabe salientar, entretanto, que as mudanças implementadas na máquina pública durante esse período focou-se em aspectos que não estavam pautados em práticas diretamente ligadas ao ESG, tendo em vista que esse novo conjunto de políticas é relativamente recente.

Assim, observa-se a necessidade de que se faça uma verificação qualitativa e quantitativa referente à implementação de práticas ESG no âmbito da Administração Pública, como forma de determinar os entraves e gargalos a serem enfrentados. O desenvolvimento de estudos e pesquisas relativos à adoção dos princípios de governança social e ambiental dentro das instituições públicas, aliado à Gestão de Pessoas, mostra-se de suma relevância para promoção do bem-estar coletivo, em consonância com as pautas elencadas nos ODS e com o plano de ação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

A seguir, na seção Material e Métodos são expostos os objetivos e as principais metodologias aplicadas durante o desenvolvimento do estudo, incluindo as estratégias de busca e exclusão dos artigos. Na seção Resultados e Discussão são apresentados e discutidos os principais dados extraídos durante a pesquisa. Por último, na seção Considerações Finais são feitas algumas ponderações a respeito do estudo e sua relevância para o embasamento de pesquisas posteriores.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

O presente trabalho objetiva investigar quais foram as principais práticas de ESG implementadas dentro da Administração Pública direta e indireta nos últimos anos, considerando os trabalhos desenvolvidos a nível mundial e nacional. Dentre os trabalhos selecionados, buscou-se verificar a existência de abordagens voltadas para a Gestão de Pessoas, como forma de evidenciar a sua importância para o sucesso da implementação das práticas socioambientais.

A fim de avaliar o uso das práticas de ESG no setor público foi escolhido o método de Mapeamento Sistemático [MS], tendo como foco os artigos publicados a partir do ano de 2005. De acordo com Kitchenham e Charters (2007), o MS é um estudo de caráter secundário

que possibilita a identificação e a classificação das pesquisas, tendo como base um campo de estudo de maior amplitude.

Segundo as classificações propostas por Gil (2002) e Rampazzo (2015), a pesquisa desenvolvida neste trabalho pode ser classificada como sendo do tipo descritiva, dado o seu caráter padronizado de coleta e tratamento de dados e tendo como base o registro, a análise e o estabelecimento de correlação entre os fatos ou fenômenos, sem manipulação ou interferência direta do pesquisador. Ainda seguindo a classificação proposta por Rampazzo (2015), o presente estudo também pode ser classificado como pesquisa documental, uma vez que se apoia na pesquisa de documentos elaborados por outros autores. O protocolo de mapeamento utilizado neste trabalho encontra-se detalhado a seguir:

#### **a) Questões de pesquisa**

A pergunta principal deste estudo é: *De que forma têm sido implementadas as práticas socioambientais dentro da Administração Pública direta e indireta nos últimos anos, considerando o contexto do ESG e da Gestão de Pessoas nas organizações?*

Tendo como base a pergunta acima, foram definidas outras questões de escopo específico, a fim de obter maior assertividade nos resultados. São elas:

**Q1:** *Em quais países ou regiões foram feitos as investigações e levantamentos relativos ao uso do ESG no setor público?*

**Q2:** *Quais autores contribuíram para as publicações que fizeram parte do mapeamento?*

**Q3:** *Em quais anos os estudos foram publicados?*

**Q4:** *Quais os tipos e quantidades de órgãos e entidades públicas investigados nos estudos?*

**Q5:** *Nos estudos selecionados, houve menção a alguma estratégia ou projeto de apoio à preservação ambiental dentro do setor público?*

**Q6:** *Nos estudos investigados, houve menção a alguma estratégia ou projeto desenvolvidos em participação conjunta com a sociedade?*

**Q7:** *Nos estudos selecionados, houve menção a alguma estratégia ou projeto específico relativo a práticas de governança?*

**Q8:** *Nos estudos selecionados, houve alguma menção aos pressupostos básicos definidos pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)?*

**Q9:** *Quais os principais desafios enfrentados pelo Estado para implementação de práticas relacionadas ao ESG dentro de suas organizações?*

**Q10:** *De que forma a Gestão de Pessoas dentro das organizações públicas tem contribuído para as práticas de ESG?*

#### **b) Estratégia de busca e fontes de pesquisa**

O método de busca utilizado foi o de busca automática de dados digitais. A fim de garantir maior abrangência aos artigos pesquisados na área de ESG e Administração Pública, foram consideradas as bases de dados do Google Acadêmico e da Plataforma Cafe [Comunidade Acadêmica Federada] da Capes. Dentro da Plataforma Cafe foram investigadas publicações pertencentes a diversas bases de dados, incluindo *Scopus*, *Springer*, *Web of Science* e *Academic Search Premier*.

As “strings” de busca adotadas neste estudo foram desenvolvidas conforme as orientações de Kitchenham e Charters (2007). Em virtude da limitação de caracteres nas barras de pesquisa das plataformas, e para maior amplitude da busca, foram utilizadas três “strings” específicas. Optou-se ainda por retirar os termos “gestão de pessoas” e “people management” das strings, uma vez que tais termos tornaram os resultados inexistentes. Durante a pesquisa foram considerados os seguintes campos para procura: título, resumo e palavras-chave. As “strings” de busca encontram-se esquematizadas no Quadro 1.

Quadro 1. “Strings” de busca utilizadas para mapeamento sistemático.

**String 01:** (“ESG” OR “governança social, ambiental e corporativa”) AND (“administração pública” OR “administração estatal”)

**String 02:** (“ESG” OR “governança social, ambiental e corporativa”) AND (“órgãos, entidades, fundações, autarquias e empresas públicas” OR “empresas estatais”)

**String 03:** (“ESG” OR “environmental, social and governance”) AND (“public administration” OR “public sector” OR “public companies” OR “state-owned enterprises”)

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

### c) Critérios de seleção, inclusão e exclusão

Os critérios de inclusão e de exclusão são de suma relevância durante o processo inicial do mapeamento sistemático, conforme pontua Petersen (2011). Tais critérios permitem filtrar os artigos que possuem valor para o estudo, possibilitando maior acurácia para a pesquisa. A seguir encontram-se elencados os critérios utilizados neste trabalho:

- **Critérios de seleção:** artigos disponíveis para consulta através da rede mundial de computadores (“world wide web”); ano de publicação situado entre os anos de 2005<sup>3</sup> e 2023;
- **Critérios para inclusão:** artigos completos, com resumos escritos em Português ou Inglês, disponíveis no Portal de Periódicos da Capes ou Google Acadêmico, revisão feita por pares;
- **Critérios para exclusão:** artigos que não abordem as temáticas definidas na pergunta principal do estudo; artigos não primários, incompletos ou desprovidos de resumos; artigos com resumos escritos em línguas distintas do português e do inglês.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Extração dos dados

Durante o processo de extração dos dados foram considerados os seguintes metadados: título, ano de publicação e autores. As respostas às questões de pesquisa foram coletadas com base nos resumos e nas conclusões ou considerações finais de cada publicação. Para

<sup>3</sup> De acordo com o Pacto Global (2022), o ESG surge no ano de 2004. Dessa forma, foram considerados apenas os estudos elaborados a partir do ano posterior ao de seu surgimento.

organização das informações coletadas foi elaborado um formulário com auxílio de um editor de planilha eletrônica. O processo de extração dos dados utilizados neste trabalho foi dividido em três etapas:

- (i) análise e coleta de informações presentes nos metadados;
- (ii) análise dos resumos e extração das informações relevantes;
- (iii) análise das conclusões ou considerações finais e extração das informações relevantes.

A utilização das “strings” de busca no Google Acadêmico (Google Scholar), considerando o período específico de 2005 a 2023, apresentou, ao todo, cerca de 21.860 resultados. Dentro da Plataforma Cafe, foram utilizados filtros específicos para seleção dos artigos, incluindo: ano de publicação (2005 – 2023), periódico revisado por pares e formato do tipo artigo. A busca retornou, ao todo, 142 resultados. Na Tabela 1 é apresentada a quantidade de artigos e documentos retornados por cada uma das plataformas adotadas.

Tabela 1. Quantidade aproximada de artigos ou documentos retornados em cada plataforma, conforme as “strings” de busca adotadas

“String” de Busca	Google Acadêmico	Plataforma Cafe (Capes)
01	3.550	2
02	1.110	0
03	17.200	140
<b>Total</b>	<b>21.860</b>	<b>142</b>

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Apesar do vasto número de artigos retornados durante as buscas, é importante salientar que grande parte refere-se a trabalhos que apenas mencionam brevemente, em alguma parte do texto, algum(uns) dos termos apresentados nas “strings”, sendo significativamente reduzida a quantidade de estudos cuja temática aborde o setor público de forma específica.

É interessante notar ainda a maior quantidade de estudos retornados para a “String” 03, a qual utiliza termos na língua inglesa. Após a aplicação de criterioso processo de seleção, tendo como foco o setor público, foram selecionados, ao todo, 18 artigos para compor este trabalho, sendo que, sete destes estudos apresentaram resumos em língua portuguesa e 11, em língua inglesa.

### **Análise dos resultados sobre as questões de pesquisa**

A Figura 1 apresenta a resposta para a pergunta formulada na Questão de Pesquisa 1. Ao todo foram identificados 8 países e regiões onde foram feitas as investigações e levantamentos relativos ao uso do ESG no setor público.

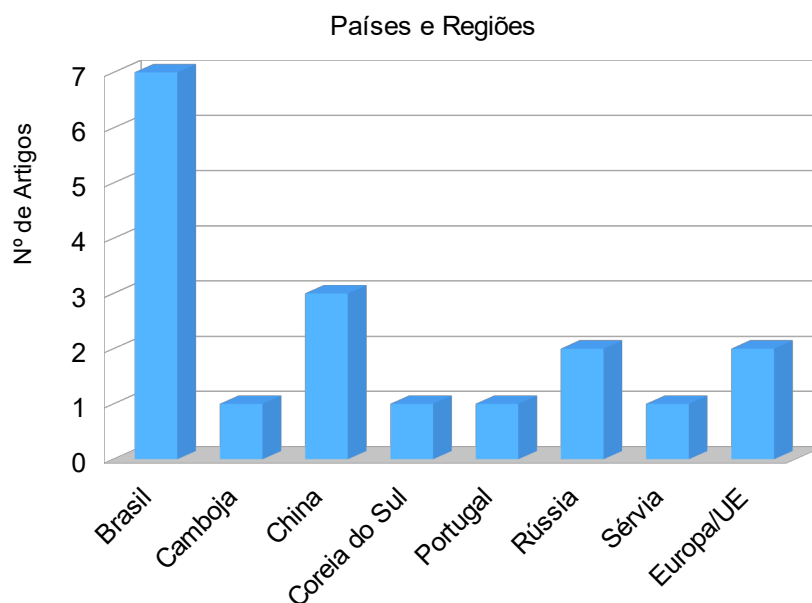


Figura 1. Países e regiões onde foram feitas investigações e levantamentos relativos ao uso do ESG no setor público.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Dentre os artigos selecionados, observa-se que os países e regiões que mais apresentaram estudos na área foram Brasil, China, Rússia e Europa/União Europeia.

A Tabela 2 apresentada a seguir apresenta a resposta para a Questão de Pesquisa 2. Foram elencados, em ordem cronológica, os autores que contribuíram para as publicações que fizeram parte do mapeamento.

Tabela 2. Referências dos estudos primários utilizados na pesquisa.

<b>Código</b>	<b>Referências</b>
<b>EP01</b>	Agustini & Gianetti (2018)
<b>EP02</b>	Ferreira & Romão (2020)
<b>EP03</b>	Lucia et al. (2020)
<b>EP04</b>	Mazon & Issa (2021)
<b>EP05</b>	Jesus e Nascimento (2021)
<b>EP06</b>	Khalid et al. (2021)
<b>EP07</b>	Ferola e Paglia (2021)
<b>EP08</b>	Zhou & Zhou (2021)
<b>EP09</b>	Vannarith (2021)
<b>EP10</b>	Bataeva et al. (2021)
<b>EP11</b>	Araújo & Câmara (2022)
<b>EP12</b>	Domanovic (2022)
<b>EP13</b>	Lee & Kim (2022)
<b>EP14</b>	Beneton (2022)

<b>EP15</b>	Janicka & Sajnóg (2022)
<b>EP16</b>	Nazarova & Lavrova (2022)
<b>EP17</b>	Sun et al. (2022)
<b>EP18</b>	Souza et al. (2022)

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Em resposta à Questão de Pesquisa 3, foi observado que o ano de 2022 foi aquele que apresentou maior número de publicações. Foi constatado um aumento gradual na quantidade de artigos publicados ao longo dos últimos anos. Tal fato se relaciona, possivelmente, à maior preocupação dos governos e empresas com pautas relacionadas ao desenvolvimento sustentável, principalmente em virtude das mudanças climáticas e da Agenda 2030. Por outro lado, dentre os trabalhos elencados para composição deste mapeamento, não foram encontradas publicações anteriores ao ano de 2018. Embora o ESG tenha surgido em 2004, sua implementação no setor público é algo relativamente recente. No gráfico apresentado na Figura 2 é possível visualizar o quantitativo de artigos publicados em cada ano.

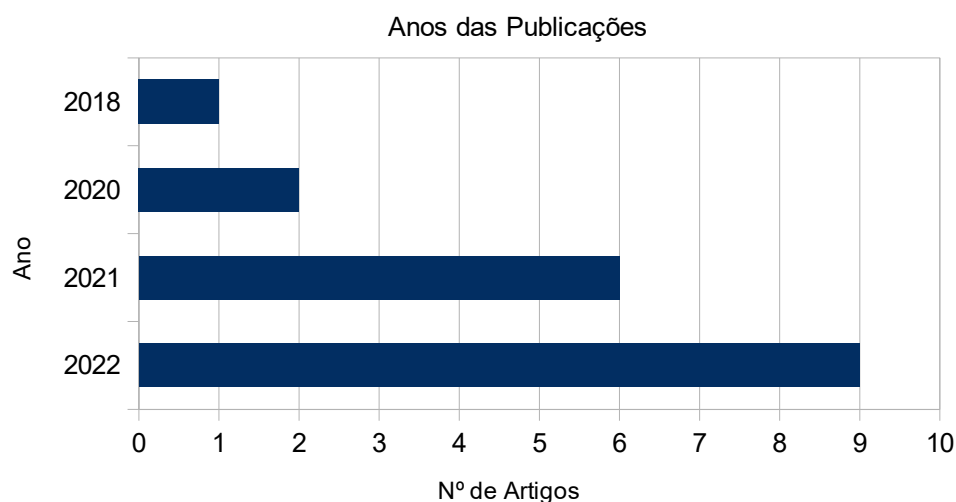


Figura 2. Anos das publicações utilizadas no mapeamento sistemático.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

É importante verificar ainda os tipos de entidades e organizações públicas abordadas nos estudos. Diante disso, o gráfico apresentado na Figura 3 busca responder à indagação formulada na Questão de Pesquisa 4.



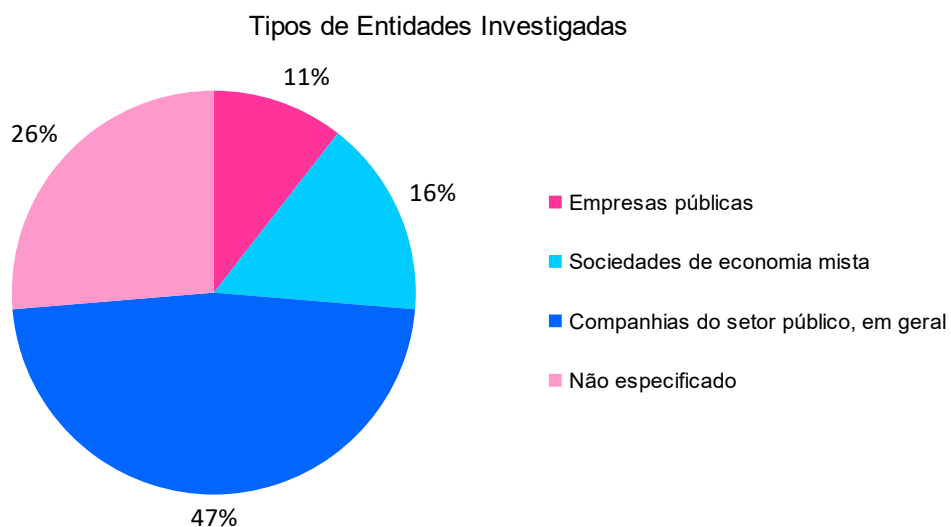


Figura 3. Tipos de entidades públicas investigadas nos estudos primários utilizados na pesquisa.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

De acordo com a Figura 3, observa-se que, na maior parte dos estudos, não houve preocupação em especificar os tipos de companhias do setor público. Grande parte dessas publicações são internacionais, em que organização da administração pública difere da do Brasil. Embora os órgãos da administração direta não tenham sido objeto dos estudos selecionados, as empresas estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista) parecem ter sido mais visadas quanto ao desenvolvimento de práticas relacionadas ao ESG.

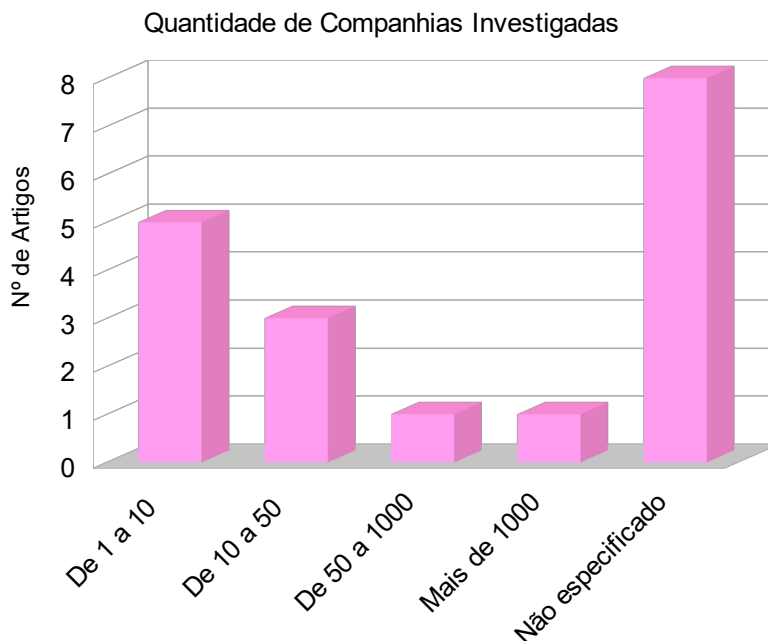


Figura 4. Quantidade de companhias investigadas nos estudos primários.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Ainda em resposta à Questão de Pesquisa 4, pôde-se verificar que na maior parte das publicações não foi especificado o quantitativo de companhias investigadas. Entretanto, em cinco dos artigos publicados o número de companhias analisadas em cada estudo esteve dentro do intervalo de 1 a 10, conforme se observa no gráfico apresentado na Figura 4.

### Estratégias e projetos desenvolvidos no setor público

As Questões de Pesquisa 5, 6, 7 e 8 objetivaram investigar a menção a estratégias e projetos desenvolvidos por companhias do setor público. Para tanto, cada questão buscou analisar se tais projetos ou estratégias estavam relacionados a pelo menos um dos fatores componentes do ESG: meio ambiente, sociedade ou governança.

Na Figura 5 pode-se verificar, dentre os artigos que fizeram menção a algum tipo de estratégia ou projeto, quais foram os temas mais abordados. Observa-se que a pauta relacionada à temática socioambiental (meio ambiente e participação social) foi a mais presente. Por outro lado, em apenas uma das publicações houve menção direta aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS's) e a práticas de governança.

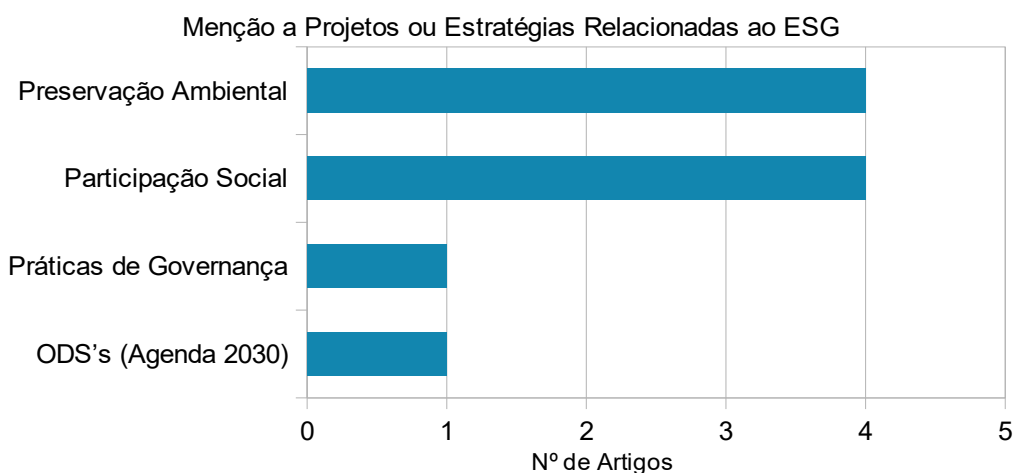


Figura 5. Menção a projetos ou estratégias relacionados ao ESG nos estudos primários. Fonte: Resultados originais da pesquisa.

### O Estado e os desafios para implantação de práticas relacionados ao ESG em suas organizações

Primeiramente, cabe aqui a seguinte reflexão: por que a implementação de práticas de ESG é importante dentro do setor público? Essa pergunta pode ser adequadamente respondida por meio do trabalho publicado por Zhou e Zhou (2021), após análise da crise da saúde pública em virtude da pandemia por COVID-19. O estudo apontou que as companhias com maior *performance* relativa ao ESG apresentaram uma menor volatilidade frente a situações catastróficas, mostrando-se mais resilientes e com maior capacidade de recuperação após a crise.

De acordo com Domanovic (2022), as companhias que desenvolvem negócios sustentáveis podem sobreviver por mais tempo, além de alcançar maior poder de mercado, quando comparadas às empresas tradicionais. Por outro lado, é importante mencionar o

trabalho de Nazarova e Lavrova (2022), os quais destacam que os gestores costumam dar maior atenção apenas à *performance* do ESG, sendo que performances altas não são garantia de atratividade, embora performances abaixo da média possam ser motivo de preocupação.

Em resposta à Questão de Pesquisa 9, alguns autores mencionaram diferentes barreiras e desafios a serem enfrentados dentro das instituições e empresas governamentais. Observa-se que, ao redor do mundo, os países em desenvolvimento ainda enfrentam sérios gargalos quanto à implementação de práticas ESG dentro do setor público. Cita-se como o exemplo a China, em que, embora os padrões de ESG já tenham sido adotados internamente em muitas de suas companhias, ainda existe uma grande lacuna nos negócios das empresas estatais localizados fora do país, conforme conclui Vannarith (2021).

Além dos pontos já levantados anteriormente, também foi observado um maior compromisso com as práticas de ESG em empresas de maior porte e com maior visibilidade perante o público, conforme pontuam Ferreira e Romão (2020). Ademais, os autores ressaltam que, em tais empresas, ocorre uma maior transparência quanto à divulgação das informações (“*accountability*”). Sajnog e Janicka (2022) salientam que os relatórios de ESG são preparados em sua maior parte pelas grandes companhias. Dentre os estudos analisados nesta pesquisa, a maioria apontam para um menor compromisso por parte das pequenas organizações quando o assunto é ESG.

### **A contribuição da Gestão de Pessoas para as práticas de ESG dentro das organizações públicas**

Ao se abordar a Gestão de Pessoas aliada à implementação de práticas de ESG, em nenhum dos artigos investigados pôde-se observar uma menção direta à Gestão de Pessoas aliada a tais práticas. Apenas Domanovic (2022) menciona, ainda que de forma breve, a importância do equilíbrio entre a performance financeira da organização e os investimentos no “bem-estar social dos trabalhadores”, englobando, além disso, a governança corporativa e a sustentabilidade ambiental.

Apesar de não haver menção direta à Gestão de Pessoas nos estudos primários coletados para esta análise, isso não diminui a importância dessa área como método estratégico no processo de implementação de práticas de ESG dentro das organizações públicas. Tal ferramenta possui importância essencial para o alcance de boas práticas dentro das instituições, possibilitando o atingimento de resultados participativos por parte da população e dos próprios servidores, conforme destacam Siqueira e Mendes (2009).

É preciso se atentar ao fato de que a implementação de novos hábitos e de novas práticas dentro dos espaços de trabalho, incluindo, neste caso, o próprio espaço público, só se faz por intermédio do patrimônio intelectual das empresas, isto é, do seu capital humano. Chiavenato (2010), por exemplo, destaca em seus estudos a importância dos chamados “talentos humanos” para o bom funcionamento das organizações. No caso dos órgãos e entidades públicas, o principal ente por detrás do funcionamento de toda a máquina estatal é o servidor, o funcionário ou o agente público. É ele o responsável por atuar em processos e mecanismos que respondem pelo funcionamento do aparelho estatal. E, portanto, é ele quem deve ser o foco nos processos de treinamento e desenvolvimento voltados para a implementação de práticas de ESG.

Diante desse contexto, a Gestão de Pessoas insere-se como um mecanismo intermediário, podendo atuar como elo ou ponte entre as práticas de sustentabilidade e governança junto às equipes de trabalho. Portanto, para que tais práticas apresentem sucesso é essencial que haja uma capacitação adequada de gestores e lideranças responsáveis pela

condução de tais equipes. Tal capacitação deve ser voltada para o desenvolvimento de novas habilidades e para mudanças graduais na cultura organizacional, conforme pontua Chiavenato (2011). Um processo de capacitação bem executado permitirá a inserção e execução de pautas capazes de englobar a temática socioambiental e que estejam relacionadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Ademais, vale pontuar que tais mudanças devem ser feitas de forma gradual e não forçada, de maneira que todos os agentes dentro da organização sintam-se comprometidos e engajados. Além do mais, é importante que os funcionários sejam constantemente atualizados por meio de um fluxo constante de informações. Chiavenato (2011) informa que tal fluxo, chamado retroação ou “feedback” de dados, requer ainda a discussão e a troca de informações entre as pessoas de diferentes departamentos. Observa-se que tal abordagem se relaciona diretamente à Gestão de Pessoas, tendo em vista que esta vai muito além da área tradicional de Recursos Humanos, mas alcança diversos setores da organização, conforme explicam Siqueira e Mendes (2009).

Além disso, deve-se evitar que ocorra apenas uma importação impensada de tecnologias da área privada para o setor público, uma vez que a esfera pública apresenta uma lógica e uma dinâmica completamente diversas. É preciso que a gestão de pessoas no setor público sirva como modelo para o setor privado e não o contrário. Para isso, os modelos de gestão de pessoas na esfera estatal precisam ser revistos, incluindo a contratação de servidores vocacionados para o trabalho e a adoção da administração participativa (Siqueira e Mendes, 2009).

Por último, cabe pontuar que é muito importante que a Gestão de Pessoas contribua para a execução de práticas ESG dentro de órgãos e instituições públicas de pequeno porte, nas quais as barreiras para implementação de tais práticas tem se mostrado mais evidentes, a exemplo dos estudos investigados neste trabalho. Tais organizações incluem as prefeituras de pequenos municípios, por exemplo, principalmente aquelas de regiões do interior do Brasil. Embora possam ser de pequeno porte, são em grande número no país e, portanto, formam um quantitativo que não pode ser desprezado pelo Estado.

### **Ameaças à validade**

Uma das principais ameaças à validade deste trabalho refere-se ao pequeno número de artigos investigados. Tal fator gera um menor grau de abrangência do estudo, o que pode aumentar a tendenciosidade dos resultados apontados.

Outro ponto que merece ser destacado é a utilização da estratégia de busca automatizada, a qual tende a retornar os trabalhos publicados em datas mais recentes ou aqueles mais acessados, mesmo utilizando os filtros de procura. Isso pode fazer com que publicações relevantes para o estudo não sejam encontradas pelo pesquisador. Soma-se a isso a dificuldade para inclusão da “string” de busca na barra de pesquisa, uma vez que esta apresenta número específico de caracteres.

Outras ameaças à validade deste trabalho, encontradas após a execução do mapeamento sistemático, encontram-se detalhadas a seguir:

- **Viés de seleção:** os critérios empregados para seleção e categorização dos estudos primários foram definidos com base em parâmetros escolhidos pelo próprio pesquisador. Portanto, alguns trabalhos relevantes podem ter sido excluídos desta pesquisa de forma não deliberada; para enfrentar este possível óbice, buscou-se adotar

critérios da forma mais objetiva possível, desprezando-se aqueles de caráter meramente subjetivos;

- **Validade de construção:** as “strings” de busca adotadas nesta pesquisa podem não abranger todas as publicações relevantes, tendo em vista que alguns termos importantes podem ter sido desprezados; como forma de mitigar essa deficiência, foram utilizadas duas plataformas de busca de grande confiabilidade (Google Acadêmico e Plataforma Cafe);
- **Extração de dados:** a extração dos dados presentes nos estudos primários está sujeita a falhas durante a busca; como forma de facilitar e de padronizar a extração de tais dados, foram considerados apenas os trechos que respondiam às questões de pesquisa de forma direta ou indireta; definiu-se que tais trechos deveriam estar localizados em partes específicas dos artigos, incluindo resumo e conclusão (ou considerações finais);
- **Validade externa:** tendo em vista que esta pesquisa abordou apenas estudos primários publicados a partir de 2018 e que a busca não contemplou todas as bases de dados, não é possível generalizar todos os resultados obtidos neste mapeamento; entretanto, a pesquisa aqui apresentada é uma importante fonte de embasamento para trabalhos futuros.

Por último, cabe destacar que a utilização do termo ESG em todas as “strings” de busca tornou-se um fator limitante durante o processo de extração de metadados. Nesse caso, ao invés da sigla ESG em si, poderiam ter sido utilizados termos relacionados às práticas ambientais, sociais e de governança, como por exemplo: transparência, governo aberto e gestão social. A utilização de palavras relacionados ao conjunto de práticas abordadas pelo ESG poderia gerar resultados mais abrangentes, contemplando publicações pertencentes às revistas voltadas à área da Administração Pública, como a Revista de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), e a Revista do Serviço Público, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap),

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi investigar de que forma as práticas socioambientais têm sido implementadas dentro do setor público, levando-se em conta os contextos do ESG e da Gestão de Pessoas. Foi observado que a implementação de tais práticas já se mostra como algo concreto em diversas partes do mundo, entretanto existem diversas lacunas a serem preenchidas. A utilização da Gestão de Pessoas junto à implantação do ESG não foi debatida de forma direta por nenhum dos autores investigados neste mapeamento, o que evidencia uma importante área de estudo a ser desenvolvida. Diante disso, sugere-se como trabalhos futuros a utilização de outras “strings” de busca durante o processo de mapeamento. Recomenda-se, nesse caso, a utilização de termos relacionados ao ESG e que se inserem no contexto da Administração Pública e da Gestão de Pessoas, a fim de ampliar o espaço amostral durante o processo de seleção e de extração dos metadados.

A análise dos resultados permitiu a constatação de muitas particularidades do ESG dentro setor público. Observou-se, por exemplo, a utilização de algumas práticas dentro das empresas estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista). Ao que parece, o porte

da companhia ou empresa parece desempenhar papel fundamental quanto ao processo de implantação das estratégias de ESG nas organizações. Ademais, a performance das métricas e indicadores relacionados ao ESG mostra-se como um dos grandes chamarizes dos investidores, razão que explica o motivo de as sociedades de economia mista, onde as ações são compartilhadas entre o Estado e investidores, serem um dos grandes laboratórios da implantação do ESG no setor público.

Assim sendo, pode-se afirmar que a implementação de práticas de ESG dentro do setor público é uma estratégia de suma relevância para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito. É preciso que as entidades governamentais estejam preparadas para enfrentar as adversidades, como pandemias, catástrofes naturais ou atentados contra a democracia. Diante de situações calamitosas como essas, a responsabilidade socioambiental das instituições da República deve funcionar como um mecanismo basilar capaz de orientar as ações dos agentes públicos em prol do bem-estar coletivo.

Em meio ao processo de adoção de novas práticas sustentáveis (e de governança) dentro das companhias e órgãos estatais, a Gestão de Pessoas pode atuar como meio orientador das mudanças inovadoras dentro da máquina estatal, incluindo a adoção de novos hábitos e o desenvolvimento gradual de uma nova cultura. A combinação harmônica das práticas de ESG junto ao patrimônio intelectual das organizações governamentais pode funcionar como um mecanismo de avigoreamento das instituições públicas, de forma que estas passem a ser cada vez mais valorizadas e respeitadas por toda a sociedade. Dessa maneira, o Estado poderá cumprir o seu papel social de forma justa, equilibrada e responsável.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, de forma especial, à Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP) e ao Instituto Pecege pela iniciativa de oferta do MBA em formato EAD e pelo apoio prestado aos alunos bolsistas no decorrer do curso.

## **REFERÊNCIAS**

Agustini, C. A.; Gianetti, B. F. 2022. Avaliação da variável “e” dos critérios de ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) da sustentabilidade ambiental nas empresas de abastecimento de água e saneamento listadas na B3. Engenharia de Produção: tecnologia e inovação em pesquisa 1: 45-69.

Araújo, D. J. C.; Câmara, R. P. B. 2022. Práticas de governança e desempenho sustentável corporativo em empresas estatais federais de controle direto da União. 22º USP International Conference in Accounting 1: 1-21.

Bataeva B.S., Kokurina A.D., Karpov N.A. 2021. The impact of ESG reporting on the financial performance of Russian public companies. Upravlenets – The Manager 12(6): 20-32.

Bauman, Z. 2001. Modernidade Líquida. 1ed. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Beneton, M. A. H. A aplicação do sistema ESG ao processo de formação das leis: adaptação do processo legislativo ao mundo contemporâneo para o enfrentamento de novos desafios no setor público. Revista Jurídica Profissional 1(1): 4-18.

Bresser-Pereira, L. C. 2017. Reforma gerencial e legitimação do estado social. *Revista de Administração Pública* 51(1): 147-156.

Chiavenato, I. 2010. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ed. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

\_\_\_\_\_. 2011. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8ed. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Domanovic, V. 2022. The relationship between ESG and financial performance indicators in the public sector: empirical evidence from the Republic of Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies* 27 (1): 69-80.

Ferola, B. G.; Paglia. 2021. ESG: primeiros passos, em especial para empresas públicas. *Revista Latino-Americana de Governança*, 1: 01-05.

Ferreira, A. P.; Romão, A. L. Práticas de bom governo nas empresas do setor público em Portugal. 2020. *New Trends in Qualitative Research* 4: 514-521.

Gil, A. C. 2002. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Janicka, M.; Sajnóg, A. 2022. The ESG Reporting of EU Public Companies—Does the Company's Capitalisation Matter? *Sustainability* 14(4279): 1-17.

Jesus, I. R. D.; Nascimento, P. P. 2021. ESG strategies to deal with COVID-19 in a Brazilian public research company. *Brazilian Journal of Operations & Production Management* 18(2): 1-14.

Khalid, F.; Sun, J.; Huang, G.; Su, C.-Y. 2021. Environmental, Social and Governance Performance of Chinese Multinationals: A Comparison of State- and Non-State-Owned Enterprises. *Sustainability* 13(4020): 1-21.

Kitchenham, B. A.; Charters, S. 2007. Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Technical Report, Ebse - Department Of Computer Science, University Of Durham, 2.3.

Lee, E.; Kim, G. 2022. Analysis of Domestic and International Green Infrastructure Research Trends from the ESG Perspective in South Korea. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 19(7099): 1-18.

Lucia, C.; Paziienza, P.; Bartlett, M. 2020. Does Good ESG Lead to Better Financial Performances by Firms? Machine Learning and Logistic Regression Models of Public Enterprises in Europe. *Sustainability* 12(5317): 1-26.

Mazon, C.; Issa, R. H. 2021. Adoção e Implementação das Práticas ESG (Environmental, Social and Governance) pelas Empresas Estatais: o Programa Socioambiental da PETROBRAS e a Preservação das Comunidades Tradicionais. *Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas* 1: 35-52.

Nazarova, V.; Lavrova V. 2022. Do ESG Factors Influence Investment Attractiveness of the Public Companies? *Journal of Corporate Finance Research* 16(1): 38-64.

Pacto Global. ESG: Entenda o significado da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança) e saiba como inserir esses princípios no dia a dia de sua empresa. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>>. Acesso em: 25 out. 2022.

Peterdy, K. ESG (Environmental, Social and Governance). Corporate Finance Institute. Disponível em: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/esg-environmental-social-governance/>>. Acesso em: 25 out. 2022.

Petersen, K. 2011. Measuring and predicting software productivity: a systematic map and review. *Information and Software Technology* 53(4): 317–343.

Rampazzo, L. 2015. Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 8ed. Edições Loyola, São Paulo, SP, Brasil.

Siqueira, M. V. S.; Mendes, A. M. 2009. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público* 60(3): 241-250.

Souza, C. N.; Barros, E. L. S. F. C.; Dantas, I. F.; Bragagnolo, C.; Malhado, A. C. M.; Selva, V. F. 2022. Inclusão social e governança no Conselho Gestor da Área de Proteção Ambiental Costa dos Corais. *Ambiente & Sociedade* 25: 1-21.

Sun, G.; Guo, C.; Ye, J.; Ji, C.; Xu, N.; Li, H. 2022. How ESG Contribute to the High-Quality Development of State-Owned Enterprise in China: A Multi-Stage fsQCA Method. *Sustainability* 14(15993): 1-18.

United Nations. 2022. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. Disponível em: <<https://sdgs.un.org/>>. Acesso em: 27 out. 2022.

Vannarith, C. 2021. The ESG Practices of Chinese State-owned Enterprises in Cambodia. *Perspective*, 140: 1-10.

Zhou, D.; Zhou, R. 2022. ESG Performance and Stock Price Volatility in Public Health Crisis: Evidence from COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 19(202): 1-15.