



PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK DE DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE DO PILAR SOCIAL DO ESG PARA INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UMA ABORDAGEM BASEADA EM DESIGN SCIENCE RESEARCH

PROPOSAL OF A MATURITY DIAGNOSIS FRAMEWORK FOR THE SOCIAL PILLAR OF ESG IN PUBLIC INSTITUTIONS: A DESIGN SCIENCE RESEARCH-BASED APPROACH

DOI: 10.5281/zenodo.21521983



Maria Eduarda de Andrade Seixas¹

Marcela Melo de Santana²

José Renato Sátiro Santiago Junior³

Edileuza Lobato da Cunha⁴

RESUMO

A crescente incorporação dos princípios Environmental, Social and Governance (ESG) na Administração Pública evidencia a necessidade de instrumentos que apoiem a implementação e a avaliação de práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo propor o Índice de Maturidade ESG Social para Instituições Públicas (IMESG-SP), um framework de diagnóstico destinado a avaliar o nível de implementação do Pilar Social do ESG em organizações públicas. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa, natureza exploratória e descritiva, fundamentada na metodologia Design Science Research (DSR). A construção do artefato baseou-se na revisão da literatura e na análise de referenciais nacionais e internacionais, incluindo a ISO 26000, os GRI Standards, a Agenda 2030, o Pacto Global das Nações Unidas e estudos sobre governança pública e geração de valor público. Como resultado, foi desenvolvido um instrumento composto por cinco dimensões, vinte indicadores, checklist de avaliação, sistema de pontuação e níveis de maturidade, com potencial para subsidiar processos de autoavaliação institucional e apoiar o planejamento estratégico. Conclui-se que o IMESG-SP

1 Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Amazonas.

2 Bacharel em Direito pelo Centro Universitário do Norte.

3 Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo.

4 Doutora em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí.





representa uma contribuição teórico-prática para a gestão pública ao oferecer um modelo estruturado para diagnóstico do Pilar Social do ESG, podendo ser aprimorado e validado em pesquisas futuras.

Palavras-chave: *ESG; Administração Pública; Pilar Social; Governança Pública; Design Science Research; Maturidade Organizacional.*

ABSTRACT

The increasing incorporation of Environmental, Social and Governance (ESG) principles into public administration highlights the need for tools that support the implementation and assessment of sustainable practices. In this context, this study aims to propose the Social ESG Maturity Index for Public Institutions (IMESG-SP), a diagnostic framework designed to assess the level of implementation of the Social pillar of ESG in public organizations. This applied research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on the Design Science Research (DSR) methodology. The proposed artifact was developed through a literature review and the analysis of national and international references, including ISO 26000, the GRI Standards, the United Nations 2030 Agenda, the United Nations Global Compact, and studies on public governance and public value creation. As a result, a diagnostic tool was developed comprising five dimensions, twenty indicators, an assessment checklist, a scoring system, and maturity levels, with the potential to support institutional self-assessment and strategic planning. The study concludes that the IMESG-SP represents a theoretical and practical contribution to public management by providing a structured framework for assessing the Social pillar of ESG and may be further refined and validated through future empirical research.

Keywords: *ESG; Public Administration; Social Pillar; Public Governance; Design Science Research; Organizational Maturity.*

1. INTRODUÇÃO

A incorporação dos princípios da sustentabilidade às estratégias organizacionais deixou de representar uma prática voluntária para tornar-se um elemento central na gestão contemporânea, tanto no setor privado quanto na Administração Pública. Nesse contexto, o conceito de Environmental, Social and Governance (ESG) consolidou-se como um modelo de gestão capaz de integrar aspectos ambientais, sociais e de governança aos processos decisórios das organizações, promovendo maior transparência, responsabilidade institucional e geração de valor sustentável (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2004).

A crescente adoção dos princípios ESG está associada às transformações promovidas pela Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, instituída pela Organização das





Nações Unidas (ONU), que estabeleceu dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) voltados ao enfrentamento dos principais desafios sociais, econômicos e ambientais da atualidade (UNITED NATIONS, 2015). Embora inicialmente difundido no mercado financeiro, o ESG passou a influenciar significativamente o setor público, especialmente no que se refere à melhoria da governança, da eficiência administrativa e da geração de valor público (OECD, 2020).

Entre os três pilares do ESG, a dimensão Social apresenta características que dificultam sua implementação e avaliação. Enquanto os componentes ambiental e de governança contam com métricas relativamente consolidadas, o Pilar Social envolve elementos multidimensionais relacionados aos direitos humanos, à diversidade, à inclusão, à saúde e segurança ocupacional, ao desenvolvimento de pessoas, ao relacionamento com stakeholders e ao impacto social das organizações (ISO, 2010; GRI, 2021). Essa complexidade dificulta a padronização de indicadores e compromete a comparabilidade entre instituições.

No âmbito da Administração Pública, essa dificuldade torna-se ainda mais evidente. Apesar da existência de instrumentos internacionais, como a ISO 26000, os GRI Standards, os Princípios do Pacto Global e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, observa-se a inexistência de um modelo integrado voltado especificamente ao diagnóstico da maturidade do Pilar Social em órgãos públicos brasileiros. Em geral, as iniciativas concentram-se na divulgação de boas práticas ou na elaboração de relatórios de sustentabilidade, sem oferecer mecanismos padronizados capazes de mensurar o nível de institucionalização das práticas sociais.

Estudos recentes demonstram que a produção científica sobre ESG na Administração Pública permanece em expansão, porém ainda apresenta lacunas relacionadas ao desenvolvimento de instrumentos operacionais que apoiem a implementação e o monitoramento do Pilar Social (MELO; VASCONCELOS; SALES, 2026). Da mesma forma, pesquisas internacionais apontam que os frameworks atualmente utilizados priorizam a divulgação de informações, mas oferecem limitada capacidade de apoiar processos de diagnóstico organizacional e tomada de decisão (ADAMS; MUIR; HOQUE, 2014).





Sob a perspectiva da Ciência do Projeto (Design Science Research – DSR), lacunas dessa natureza podem ser enfrentadas por meio da construção de artefatos capazes de solucionar problemas práticos e produzir conhecimento científico simultaneamente (HEVNER et al., 2004). Diferentemente das pesquisas predominantemente descritivas, a DSR propõe o desenvolvimento de modelos, métodos ou frameworks destinados à resolução de problemas organizacionais, sendo amplamente empregada em pesquisas aplicadas nas áreas de Administração, Sistemas de Informação e Gestão Pública.

Diante desse cenário, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa:

Como estruturar um framework de diagnóstico capaz de avaliar o nível de maturidade do Pilar Social do ESG em instituições públicas brasileiras?

Como resposta, propõe-se o desenvolvimento do Framework IMESG-S (Índice de Maturidade ESG Social), concebido como um instrumento de diagnóstico composto por dimensões estratégicas, indicadores, níveis de maturidade, sistema de pontuação e evidências documentais, permitindo que órgãos públicos realizem autoavaliações periódicas acerca de suas práticas relacionadas ao Pilar Social do ESG.

O objetivo geral consiste em propor um framework de diagnóstico da maturidade do Pilar Social do ESG aplicável às instituições públicas brasileiras.

Como objetivos específicos, busca-se: (i) identificar, na literatura, os principais componentes do Pilar Social do ESG; (ii) analisar referenciais nacionais e internacionais relacionados à sustentabilidade e à governança pública; (iii) desenvolver um framework estruturado em dimensões, indicadores e níveis de maturidade; e (iv) propor um checklist aplicável ao diagnóstico institucional do Pilar Social do ESG.

A pesquisa possui natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter exploratório, utilizando a Design Science Research como estratégia metodológica para construção do artefato proposto. Espera-se que os resultados contribuam tanto para o avanço do conhecimento científico sobre ESG no setor público quanto para o aperfeiçoamento da gestão pública, oferecendo aos gestores um instrumento prático de avaliação, monitoramento e melhoria contínua das práticas sociais institucionais.





2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo foi estruturado de forma a fundamentar a proposição do artefato desenvolvido. Inicialmente, são apresentados os conceitos e a evolução do ESG, com ênfase no Pilar Social e sua relevância para as organizações públicas. Em seguida, discute-se a incorporação dos princípios ESG na Administração Pública, relacionando-os aos conceitos de governança pública, teoria dos stakeholders e geração de valor público. Posteriormente, são analisados os principais referenciais nacionais e internacionais que orientam a implementação de práticas de responsabilidade social, tais como a ISO 26000, os GRI Standards, a Agenda 2030 e o Pacto Global das Nações Unidas, evidenciando suas contribuições e limitações no contexto da gestão pública. Por fim, a revisão da literatura permite identificar a lacuna científica referente à inexistência de um instrumento estruturado para diagnosticar a maturidade do Pilar Social do ESG em instituições públicas, constituindo o fundamento teórico para a proposição do Índice de Maturidade ESG Social para Instituições Públicas (IMESG-SP).

2.1 A evolução do ESG e sua incorporação à gestão pública

A discussão sobre sustentabilidade organizacional sofreu significativa transformação nas últimas décadas. Inicialmente associada predominantemente à preservação ambiental, passou a incorporar dimensões sociais, econômicas e institucionais, culminando na consolidação do conceito de *Environmental, Social and Governance* (ESG). Esse modelo representa uma abordagem integrada para avaliação do desempenho organizacional, considerando simultaneamente impactos ambientais, responsabilidade social e mecanismos de governança.

Embora o termo ESG tenha sido popularizado a partir da publicação do relatório *Who Cares Wins*, elaborado em 2004 sob coordenação do United Nations Global Compact, suas bases conceituais remontam às discussões sobre desenvolvimento sustentável iniciadas com o





Relatório Brundtland (1987), posteriormente fortalecidas pela Agenda 21 (1992), pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (2000) e, mais recentemente, pela Agenda 2030 das Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2015).

Segundo o relatório *Who Cares Wins*, fatores ambientais, sociais e de governança devem integrar a gestão organizacional por influenciarem diretamente a geração de valor de longo prazo e a sustentabilidade das instituições. Essa perspectiva rompe com modelos tradicionais centrados exclusivamente em desempenho financeiro, reconhecendo que organizações sustentáveis dependem igualmente da gestão responsável das pessoas, da ética institucional e da relação com a sociedade.

No setor público, a incorporação dos princípios ESG possui características particulares. Diferentemente das organizações privadas, cuja finalidade principal consiste na geração de resultados econômicos, instituições públicas possuem como missão a criação de valor público, a promoção do interesse coletivo e a efetivação dos direitos fundamentais.

O conceito de ESG está intimamente relacionado à Responsabilidade Social Corporativa (Corporate Social Responsibility – CSR), entendida como um modelo de gestão empresarial que incorpora preocupações sociais, ambientais e éticas às atividades da organização. De acordo com Bowen (1953), considerado o precursor dessa abordagem, a responsabilidade social corporativa consiste no dever das empresas de orientar suas políticas, decisões e práticas de forma compatível com os objetivos e valores da sociedade (apud KLOPOTAN, 2018, p. 283, tradução nossa).

Sob essa perspectiva, Albareda, Lozano e Ysa (2007) destacam que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) passou a ocupar posição estratégica nas agendas governamentais. Segundo os referidos autores, a crescente relevância da RSE modificou não apenas a forma de atuação do Estado na promoção de questões sociais e ambientais em sua interação com o setor privado, mas também influenciou a formulação de políticas públicas voltadas ao tema. Como consequência, observa-se a adoção de estratégias multissetoriais, baseadas na cooperação entre governos, empresas e demais atores sociais, com o propósito de enfrentar desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável.





Nesse contexto, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) destaca que boas práticas de governança pública devem promover transparência, participação social, accountability, integridade institucional e eficiência administrativa, elementos que apresentam forte convergência com os princípios do ESG.

Além disso, diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os ODS 3 (Saúde e Bem-estar), 4 (Educação de Qualidade), 5 (Igualdade de Gênero), 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), 10 (Redução das Desigualdades), 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) e 17 (Parcerias), estabelecem diretrizes diretamente relacionadas ao Pilar Social, reforçando a necessidade de integração entre sustentabilidade e gestão pública.

Apesar desse avanço conceitual, observa-se que a operacionalização do ESG nas organizações públicas permanece heterogênea. Em muitos casos, as iniciativas concentram-se na elaboração de relatórios de sustentabilidade ou na adoção de práticas isoladas, inexistindo instrumentos sistemáticos que permitam diagnosticar o grau de maturidade das organizações quanto à implementação dos princípios sociais do ESG.

Essa constatação demonstra que, embora exista consenso acerca da relevância do tema, ainda há importante lacuna relacionada ao desenvolvimento de instrumentos gerenciais voltados à implementação prática do Pilar Social no setor público.

2.2 O Pilar Social do ESG

Entre os três componentes do ESG, o Pilar Social representa aquele de maior complexidade conceitual e operacional. Enquanto os aspectos ambientais frequentemente podem ser mensurados por indicadores objetivos, como emissões de gases de efeito estufa, consumo energético ou gestão de resíduos, e a governança dispõe de instrumentos consolidados relacionados à transparência, gestão de riscos e conformidade normativa, a dimensão social envolve fenômenos multidimensionais, fortemente influenciados por fatores culturais, institucionais e organizacionais.



A norma ISO 26000 estabelece que a responsabilidade social das organizações transcende ações filantrópicas, compreendendo o compromisso ético com os impactos produzidos sobre trabalhadores, comunidades, consumidores, fornecedores e demais partes interessadas. Para tanto, identifica temas centrais como direitos humanos, práticas de trabalho, desenvolvimento da comunidade, relações de consumo, meio ambiente, governança organizacional e práticas leais de operação. Embora a ISO 26000 não constitua uma norma certificável, seu conteúdo tornou-se uma das principais referências internacionais para implementação da responsabilidade social nas organizações, influenciando diversos frameworks utilizados atualmente.

Em complemento, os GRI Standards passaram a estabelecer indicadores padronizados voltados à divulgação do desempenho socioambiental das organizações. No âmbito do Pilar Social, os padrões abrangem aspectos relacionados ao emprego, saúde e segurança ocupacional, capacitação, diversidade, igualdade de oportunidades, combate ao trabalho infantil, direitos humanos, relacionamento com comunidades e proteção aos direitos dos trabalhadores.

Observa-se, entretanto, que tanto a ISO 26000 quanto os GRI Standards possuem finalidade predominantemente orientadora e de reporte, não oferecendo instrumentos específicos destinados ao diagnóstico da maturidade organizacional.

A literatura também demonstra que o Pilar Social possui estreita relação com a Teoria dos Stakeholders, proposta por Freeman, segundo a qual organizações sustentáveis devem considerar os interesses de todos os grupos afetados por suas atividades, e não apenas aqueles diretamente relacionados ao desempenho econômico. Essa abordagem amplia significativamente o papel das organizações públicas, cuja legitimidade depende justamente da capacidade de gerar benefícios sociais para múltiplos públicos de interesse.

No setor público, o Pilar Social assume importância ainda maior em razão da missão institucional voltada à promoção do bem comum. Dessa forma, políticas relacionadas à diversidade, inclusão, acessibilidade, desenvolvimento de pessoas, saúde ocupacional,





participação cidadã, transparência e respeito aos direitos humanos deixam de constituir iniciativas isoladas para integrarem o próprio conceito de geração de valor público.

Entretanto, a revisão da literatura evidencia que a maior parte dos estudos concentra-se na descrição de boas práticas ou na análise de indicadores isolados, inexistindo consenso acerca de quais dimensões deveriam compor um instrumento integrado de avaliação do Pilar Social. Essa ausência de padronização dificulta comparações entre instituições públicas, limita o monitoramento da evolução das práticas sociais e reduz a capacidade dos gestores de identificar prioridades para melhoria contínua.

Dessa forma, identifica-se uma lacuna científica consistente: a inexistência de um framework estruturado especificamente para diagnosticar o nível de maturidade do Pilar Social do ESG em instituições públicas brasileiras.

2.3 ESG na Administração Pública e a Geração de Valor Público

A incorporação dos princípios ESG na Administração Pública deve ser compreendida a partir de uma perspectiva distinta daquela observada no setor privado. Enquanto as organizações empresariais tradicionalmente orientam suas estratégias para a criação de valor econômico aos acionistas, as instituições públicas têm como finalidade primordial a geração de valor público, conceito desenvolvido por Moore (1995), segundo o qual a atuação estatal deve produzir benefícios coletivos capazes de atender às necessidades da sociedade de forma eficiente, legítima e sustentável.

O conceito de valor público representa uma evolução dos modelos tradicionais de administração pública. Durante grande parte do século XX, predominou o paradigma da Administração Pública Tradicional (Traditional Public Administration), caracterizado por estruturas burocráticas, rígida observância legal e centralização das decisões. A partir da década de 1980, o movimento da Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM) introduziu práticas gerenciais inspiradas no setor privado, enfatizando eficiência, redução de custos, avaliação de desempenho e orientação para resultados (HOOD, 1991).





Embora tenha promovido importantes avanços na modernização administrativa, o modelo da Nova Gestão Pública passou a ser criticado por privilegiar indicadores econômicos e operacionais em detrimento de aspectos relacionados à participação cidadã, legitimidade democrática, equidade e desenvolvimento social. Como resposta a essas limitações, consolidou-se uma nova perspectiva de governança pública, fundamentada na colaboração entre Estado, sociedade civil e setor privado, na qual a geração de valor público passa a ocupar posição central (BENINGTON; MOORE, 2011).

Segundo Moore (1995), uma política pública somente pode ser considerada bem-sucedida quando produz valor reconhecido pela sociedade, sendo sustentada por legitimidade política e capacidade operacional da instituição responsável por sua implementação. Essa abordagem amplia significativamente o papel dos órgãos públicos, que deixam de atuar apenas como executores de normas para assumirem função estratégica na promoção do desenvolvimento sustentável, da justiça social e da confiança institucional.

Nesse contexto, a governança pública passa a incorporar elementos diretamente relacionados ao ESG, especialmente aqueles vinculados ao Pilar Social. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2020) destaca que governos contemporâneos devem fortalecer mecanismos de transparência, integridade, participação social, inclusão, gestão de pessoas, inovação e prestação de contas, reconhecendo que tais fatores contribuem para aumentar a confiança da sociedade nas instituições públicas e melhorar a qualidade das políticas públicas.

Sob essa perspectiva, o ESG deixa de representar apenas um conjunto de boas práticas corporativas para constituir um modelo de gestão compatível com os princípios constitucionais da Administração Pública brasileira. Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, apresentam forte convergência com os fundamentos da governança responsável, da transparência institucional e da responsabilidade social.

Além disso, diversos instrumentos normativos nacionais reforçam essa convergência. A Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) fortalece a transparência ativa e passiva; a





Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD) amplia a proteção dos direitos fundamentais relacionados à privacidade; a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos) incorpora princípios voltados ao desenvolvimento nacional sustentável e à governança das contratações públicas.

No âmbito da promoção da equidade, a Lei nº 14.611/2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e critérios remuneratórios entre mulheres e homens, representa um importante avanço no ordenamento jurídico brasileiro ao estabelecer mecanismos voltados à promoção da equidade no ambiente de trabalho.

Outro importante avanço legislativo foi a promulgação da Lei nº 14.682/2023, que instituiu o Selo Empresa Amiga da Mulher. A norma tem como objetivo reconhecer e incentivar organizações que desenvolvam políticas voltadas à inclusão profissional de mulheres em situação de violência doméstica e familiar. Para a obtenção da certificação, as empresas devem atender aos requisitos estabelecidos na legislação, entre os quais se destaca a destinação de, no mínimo, 2% (dois por cento) das vagas de seu quadro de pessoal à contratação de mulheres vítimas de violência doméstica e familiar.

Em conjunto, esses marcos normativos evidenciam que práticas associadas ao Pilar Social do ESG encontram respaldo no ordenamento jurídico brasileiro, ainda que não sejam expressamente tratadas sob a terminologia ESG.

Outro aspecto relevante refere-se à crescente incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como diretriz para formulação e avaliação de políticas públicas. Os ODS representam uma agenda global que transcende a dimensão ambiental, abrangendo temas como erradicação da pobreza, igualdade de gênero, educação de qualidade, trabalho decente, redução das desigualdades, paz, justiça e fortalecimento das instituições (UNITED NATIONS, 2015). Dessa forma, o Pilar Social do ESG apresenta elevada convergência com os objetivos estratégicos da Agenda 2030, especialmente no contexto das organizações públicas.

Apesar desse alinhamento conceitual, a literatura evidencia que a implementação do ESG na Administração Pública ainda ocorre de forma fragmentada. Muitos órgãos





desenvolvem iniciativas relacionadas à diversidade, capacitação de servidores, saúde ocupacional, acessibilidade, transparência ou participação social sem integrá-las em uma estratégia institucional estruturada. Essa fragmentação dificulta a avaliação do desempenho organizacional, limita a comparação entre instituições e reduz a capacidade de monitoramento das políticas implementadas.

Estudos recentes apontam que a adoção do ESG no setor público ainda enfrenta desafios relacionados à ausência de indicadores padronizados, à escassez de instrumentos de diagnóstico e à limitada integração entre planejamento estratégico, gestão de pessoas e governança institucional (MELO; VASCONCELOS; SALES, 2026). Em consequência, gestores públicos frequentemente carecem de mecanismos capazes de identificar o nível de maturidade das práticas sociais implementadas, bem como de orientar processos de melhoria contínua.

Nesse cenário, torna-se evidente a necessidade de desenvolver instrumentos específicos para o contexto da Administração Pública, capazes de traduzir os princípios do Pilar Social do ESG em critérios objetivos de avaliação. Diferentemente dos modelos de reporte, cujo foco reside na divulgação de informações, instrumentos de diagnóstico permitem identificar lacunas, estabelecer prioridades, monitorar a evolução institucional e subsidiar a tomada de decisão baseada em evidências.

Assim, a proposição de um framework de diagnóstico da maturidade do Pilar Social do ESG representa não apenas uma contribuição metodológica, mas também uma ferramenta de apoio à governança pública e à geração de valor público. Ao organizar dimensões, indicadores, evidências e níveis de maturidade em um modelo integrado, o framework proposto busca preencher uma lacuna identificada na literatura e oferecer aos gestores públicos um instrumento capaz de fortalecer a implementação de práticas socialmente responsáveis e alinhadas aos princípios do desenvolvimento sustentável.



2.4 Análise crítica e identificação de lacunas do Pilar Social do ESG

A consolidação do ESG impulsionou o desenvolvimento de diferentes referenciais destinados a orientar organizações na incorporação de práticas sustentáveis e na divulgação de informações relacionadas ao seu desempenho ambiental, social e de governança. Esses instrumentos apresentam diferentes objetivos, escopos e níveis de detalhamento, constituindo importantes referências para a gestão organizacional. Entretanto, observa-se que nenhum deles foi concebido especificamente para diagnosticar a maturidade do Pilar Social em instituições públicas, o que evidencia uma lacuna relevante na literatura e na prática gerencial.

Entre os referenciais mais difundidos destaca-se a ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility, publicada pela International Organization for Standardization em 2010. Diferentemente de outras normas da família ISO, a ISO 26000 não estabelece requisitos certificáveis, mas oferece diretrizes para que organizações incorporem a responsabilidade social em seus processos decisórios.

A norma estrutura a responsabilidade social em sete temas centrais: governança organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas leais de operação; questões relativas ao consumidor; e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (ISO, 2010). No contexto do Pilar Social, destacam-se especialmente os temas relacionados aos direitos humanos, práticas laborais e desenvolvimento comunitário, que fornecem uma base conceitual consistente para a implementação de políticas institucionais voltadas ao bem-estar das pessoas e à geração de impacto social positivo.

Todavia, embora apresente diretrizes abrangentes, a ISO 26000 possui natureza eminentemente orientadora. A norma não estabelece indicadores quantitativos, critérios de pontuação ou mecanismos para avaliação da maturidade organizacional, deixando às instituições a responsabilidade pela definição de métricas e métodos de acompanhamento.

Outro referencial amplamente utilizado são os GRI Standards (Global Reporting Initiative), considerados atualmente o principal padrão internacional para elaboração de relatórios de sustentabilidade. Os GRI Standards foram concebidos com o objetivo de





padronizar a divulgação de informações sobre impactos econômicos, ambientais e sociais, permitindo maior comparabilidade entre organizações.

Na dimensão social, os padrões da GRI contemplam temas como emprego, relações trabalhistas, saúde e segurança ocupacional, treinamento e educação, diversidade, igualdade de oportunidades, combate ao trabalho infantil, proteção dos direitos humanos, relacionamento com comunidades e avaliação de fornecedores sob critérios sociais (GRI, 2021).

Embora representem importante instrumento para transparência e prestação de contas, os GRI Standards possuem foco predominante na divulgação de desempenho (*disclosure*), e não na avaliação da capacidade institucional para implementar políticas sociais. Assim, organizações podem produzir relatórios aderentes às diretrizes da GRI sem que exista, necessariamente, um sistema estruturado de gestão da dimensão social.

Outro importante referencial internacional é o United Nations Global Compact, iniciativa criada pelas Nações Unidas para incentivar organizações a adotarem princípios relacionados aos direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Os dez princípios do Pacto Global estabelecem compromissos éticos que dialogam diretamente com o Pilar Social do ESG, especialmente no que se refere ao respeito aos direitos humanos, eliminação da discriminação, erradicação do trabalho infantil, combate ao trabalho forçado e promoção de ambientes laborais dignos (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2004).

Entretanto, assim como ocorre com a ISO 26000, o Pacto Global possui natureza principiológica, não oferecendo mecanismos de avaliação da maturidade institucional nem instrumentos operacionais para diagnóstico organizacional.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável também constitui importante referência para implementação do Pilar Social. Dos dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), diversos apresentam estreita relação com aspectos sociais, nesse aspecto para Carvalho (2023) a dimensão social do ESG relaciona-se com os seguintes Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU:





ODS 1 Erradicação da Pobreza: Empresas que incorporam práticas de responsabilidade social corporativa desempenham um papel significativo na redução da pobreza.

ODS 2 Fome Zero e Agricultura Sustentável: A promoção de práticas agrícolas sustentáveis e o apoio à segurança alimentar estão entre as áreas em que as empresas podem causar um impacto positivo, contribuindo assim para a erradicação da fome.

ODS 3 Saúde e Bem-Estar: Empresas que investem em programas de bem-estar para seus colaboradores e iniciativas de saúde comunitária desempenham um papel fundamental na promoção da saúde e bem-estar das pessoas.

ODS 4 Educação de Qualidade: A promoção da educação é um pilar essencial na busca pela educação de qualidade para todos.

ODS 5 Igualdade de Gênero: Empresas que adotam práticas de igualdade de gênero, promovem a diversidade e implementam políticas de inclusão estão em consonância com o ODS 5.

ODS 8 Trabalho Decente e Crescimento Econômico: A criação de empregos dignos, o respeito aos direitos dos trabalhadores e o fomento do crescimento econômico sustentável são áreas onde as empresas desempenham um papel relevante.

ODS 10 Redução das Desigualdades: Empresas que buscam reduzir as desigualdades em suas operações, promovendo a equidade salarial e oportunidades iguais, contribuem para o objetivo de redução das desigualdades.

ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes: Empresas que adotam práticas de governança responsável, ética e transparente estão alinhadas com os objetivos de construção de instituições eficazes, promoção da paz e justiça.

ODS 17 Parcerias e Meios de Implementação: As empresas têm o poder de colaborar com organizações governamentais e da sociedade civil para avançar em todos os ODS, fomentando parcerias e colaborações que impulsionem a realização dessas metas ambiciosas.

Os ODS representam uma agenda global para promoção do desenvolvimento sustentável e fornecem parâmetros importantes para formulação de políticas públicas.





Contudo, não foram concebidos como instrumento de avaliação organizacional, tampouco estabelecem critérios específicos para mensuração da maturidade institucional.

No âmbito da governança pública, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) tem enfatizado que a confiança nas instituições depende da adoção de práticas relacionadas à integridade, transparência, participação social, gestão de pessoas, inovação e accountability. Apesar disso, os documentos produzidos pela OECD concentram-se na formulação de recomendações para políticas públicas, sem apresentar instrumentos padronizados destinados à avaliação integrada do Pilar Social.

A análise conjunta desses referenciais evidencia significativa convergência quanto aos princípios que devem orientar organizações socialmente responsáveis. Direitos humanos, desenvolvimento das pessoas, diversidade, inclusão, participação social, ética, transparência e relacionamento com stakeholders aparecem de forma recorrente em praticamente todos os modelos analisados.

Entretanto, observa-se igualmente uma limitação comum: os referenciais existentes privilegiam a definição de princípios, diretrizes ou padrões de divulgação de informações, mas não oferecem um instrumento estruturado capaz de diagnosticar o grau de maturidade da gestão social nas organizações públicas. Em outras palavras, eles indicam o que deve ser implementado, mas fornecem poucas orientações sobre como avaliar, de forma sistemática, o estágio de desenvolvimento institucional.

Essa lacuna torna-se ainda mais evidente quando se considera a realidade da Administração Pública brasileira. Órgãos públicos frequentemente desenvolvem iniciativas relacionadas à capacitação de servidores, diversidade, acessibilidade, integridade, participação social e responsabilidade institucional, porém essas ações permanecem dispersas, sem integração em um modelo de avaliação capaz de subsidiar o planejamento estratégico, a priorização de investimentos e o monitoramento contínuo dos resultados.

Diante desse cenário, esta pesquisa propõe o desenvolvimento de um Framework de Diagnóstico da Maturidade do Pilar Social do ESG, estruturado em dimensões estratégicas, indicadores, evidências documentais, sistema de pontuação e níveis de maturidade.





Diferentemente dos referenciais existentes, o framework busca oferecer um instrumento de gestão aplicável às instituições públicas, permitindo diagnosticar o estágio de implementação das práticas sociais, identificar oportunidades de melhoria e apoiar processos decisórios orientados por evidências.

A proposição desse artefato fundamenta-se na Design Science Research, que preconiza o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas organizacionais concretos, contribuindo simultaneamente para o avanço do conhecimento científico e para a melhoria da prática gerencial.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca desenvolver um artefato destinado à solução de um problema identificado na prática da Administração Pública. Segundo Gil (2019), pesquisas aplicadas possuem como finalidade produzir conhecimentos voltados à resolução de problemas específicos, contribuindo para o aperfeiçoamento de processos, produtos ou serviços.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. A natureza exploratória decorre da necessidade de compreender como a literatura aborda a implementação do Pilar Social do ESG nas organizações públicas e identificar lacunas relacionadas aos instrumentos de avaliação existentes. Simultaneamente, possui caráter descritivo por organizar sistematicamente as dimensões e indicadores que compõem o modelo proposto.

Sob a perspectiva metodológica, adota-se abordagem qualitativa, fundamentada na análise de documentos normativos, literatura científica e referenciais internacionais sobre sustentabilidade, responsabilidade social e governança pública.

A pesquisa não pretende testar hipóteses estatísticas, mas desenvolver uma solução estruturada para um problema organizacional recorrente, característica compatível com pesquisas orientadas ao desenvolvimento de artefatos.





3.1 Design Science Research como estratégia metodológica

A construção do modelo proposto fundamenta-se na abordagem Design Science Research (DSR), considerada uma das principais metodologias para desenvolvimento de artefatos voltados à solução de problemas organizacionais.

Hevner et al. (2004) definem a Design Science Research como um paradigma de pesquisa cujo objetivo consiste na criação e avaliação de artefatos inovadores capazes de resolver problemas relevantes e, simultaneamente, produzir conhecimento científico.

Ao contrário das pesquisas explicativas, cujo foco reside na compreensão dos fenômenos existentes, a DSR busca responder à seguinte questão: Como um problema pode ser solucionado por meio da construção de um artefato?

Segundo Peffers et al. (2007), artefatos podem assumir diferentes formas, incluindo modelos, métodos, frameworks, sistemas, arquiteturas ou instrumentos de apoio à decisão.

No contexto desta pesquisa, o artefato corresponde ao Índice de Maturidade ESG Social para Instituições Públicas (IMESG-SP), concebido como um modelo integrado de diagnóstico institucional composto por dimensões estratégicas, indicadores, níveis de maturidade, critérios de pontuação e evidências documentais.

A escolha da DSR justifica-se por sua elevada aderência ao objetivo do estudo, uma vez que não se pretende apenas compreender o fenômeno ESG, mas desenvolver uma ferramenta prática aplicável à gestão pública.

4. PROPOSIÇÃO DO ÍNDICE DE MATURIDADE ESG SOCIAL PARA INSTITUIÇÕES PÚBLICAS (IMESG-SP)

4.1 Estrutura do IMESG-SP

Com base na revisão da literatura e nos referenciais da ISO 26000 (ISO, 2010), GRI Standards (GRI, 2021), Agenda 2030 (UNITED NATIONS, 2015), Pacto Global (UNITED





NATIONS GLOBAL COMPACT, 2004) e nos princípios da governança pública (OECD, 2020), propõe-se o Índice de Maturidade ESG Social para Instituições Públicas (IMESG-SP).

O modelo tem como finalidade avaliar o grau de implementação das práticas relacionadas ao Pilar Social do ESG em órgãos públicos, por meio de cinco dimensões estratégicas.

As dimensões propostas são:

1. Desenvolvimento Humano;
2. Diversidade, Equidade e Inclusão;
3. Direitos Humanos e Integridade;
4. Relacionamento com Stakeholders;
5. Impacto Social e Valor Público.

Cada dimensão é composta por quatro indicadores, totalizando vinte indicadores de avaliação.

Quadro 1 – Estrutura do IMESG-SP

Dimensão	Objetivo
Desenvolvimento Humano	Avaliar políticas voltadas à valorização, capacitação, saúde e bem-estar dos servidores.
Diversidade, Equidade e Inclusão	Verificar ações relacionadas à igualdade de oportunidades, acessibilidade e diversidade.
Direitos Humanos e Integridade	Avaliar mecanismos de ética, prevenção ao assédio, proteção de direitos e integridade institucional.
Relacionamento com Stakeholders	Verificar o diálogo com cidadãos, usuários, fornecedores e demais partes interessadas.
Impacto Social e Valor Público	Avaliar a contribuição institucional para o desenvolvimento social e para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.





4.2 Indicadores do IMESG-SP

Dimensão I – Desenvolvimento Humano

- Existe Plano Anual de Capacitação?
- São realizadas ações de promoção da saúde e qualidade de vida?
- Há avaliação periódica do clima organizacional?
- Existe política de desenvolvimento de lideranças?

Dimensão II – Diversidade, Equidade e Inclusão

- Existe política formal de diversidade e inclusão?
- A instituição promove acessibilidade física e digital?
- São monitorados indicadores de diversidade do quadro funcional?
- São realizadas ações educativas sobre inclusão e respeito às diferenças?

Dimensão III – Direitos Humanos e Integridade

- Existe um Código de Ética atualizado?
- Há canal institucional para denúncias?
- Existem políticas de prevenção ao assédio moral e sexual?
- São promovidas capacitações em ética e integridade?

Dimensão IV – Relacionamento com Stakeholders

- A instituição realiza pesquisas de satisfação dos usuários?
- Existe Ouvidoria estruturada?
- São promovidas ações de participação social?
- Há transparência ativa das informações institucionais?





Dimensão V – Impacto Social e Valor Público

- Existem projetos voltados ao desenvolvimento da comunidade?
- As ações institucionais estão alinhadas aos ODS?
- São estabelecidas parcerias com outras instituições públicas ou privadas?
- O impacto social das ações é monitorado por indicadores?

4.3 Sistema de Pontuação

Cada indicador deverá ser avaliado conforme a seguinte escala:

Pontuação	Situação
0	Inexistente
1	Em planejamento
2	Implementado parcialmente
3	Implementado e monitorado
4	Institucionalizado e aperfeiçoado continuamente

A pontuação máxima do instrumento corresponde a 80 pontos (20 indicadores $\times$ 4 pontos).

4.4 Classificação da Maturidade

Pontuação	Nível de maturidade
65–80	Excelente
49–64	Avançada



33–48	Intermediária
17–32	Inicial
0–16	Muito Baixa

4.5 Checklist de Diagnóstico

O checklist a seguir pode ser aplicado por qualquer instituição pública para avaliar seu nível de maturidade no Pilar Social do ESG.

Indicador	Evidência documental	Pontuação (0–4)
Plano Anual de Capacitação	Plano aprovado	
Programa de Saúde e Qualidade de Vida	Relatórios e ações	
Pesquisa de Clima Organizacional	Relatório de resultados	
Política de Desenvolvimento de Lideranças	Norma interna	
Política de Diversidade	Portaria ou resolução	
Acessibilidade institucional	Laudos ou registros	
Indicadores de diversidade	Relatórios de RH	
Ações de inclusão	Certificados ou campanhas	
Código de Ética	Documento institucional	
Canal de denúncias	Regulamento	
Política de prevenção ao assédio	Norma interna	
Capacitação em integridade	Certificados	
Pesquisa de satisfação	Relatórios	





Ouvidoria estruturada	Relatórios gerenciais	
Participação social	Atas, audiências ou consultas	
Transparência ativa	Portal institucional	
Projetos sociais	Relatórios de execução	
Alinhamento aos ODS	Planejamento estratégico	
Parcerias institucionais	Termos de cooperação	
Indicadores de impacto social	Relatórios de desempenho	

4.6 Aplicação, Validação e Potencial de Utilização do IMESG-SP

O Índice de Maturidade ESG Social para Instituições Públicas (IMESG-SP) foi desenvolvido como um artefato conceitual fundamentado na literatura científica e em referenciais nacionais e internacionais relacionados ao ESG, à responsabilidade social e à governança pública. Sua aplicação deverá ser realizada, preferencialmente, por uma comissão multidisciplinar composta por representantes das áreas de gestão de pessoas, governança, planejamento, controle interno e sustentabilidade, tendo como base evidências documentais, de modo a reduzir a subjetividade do processo avaliativo.

Após a consolidação das pontuações, recomenda-se a elaboração de um plano de ação direcionado aos indicadores com menor desempenho, visando orientar a melhoria contínua das práticas institucionais relacionadas ao Pilar Social do ESG e elevar o nível de maturidade organizacional.

Embora o IMESG-SP tenha sido estruturado com base em referenciais consolidados, sua utilização em contextos reais demanda validação científica. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras realizem a validação do instrumento por meio de especialistas e de aplicações piloto em instituições públicas, a fim de avaliar sua clareza, relevância, consistência e aplicabilidade, bem como aperfeiçoar seus indicadores e critérios de avaliação.





A aplicação piloto permitirá verificar aspectos relacionados à operacionalização do instrumento, ao tempo necessário para sua utilização, à disponibilidade das evidências documentais e à compreensão dos critérios de pontuação, contribuindo para seu aprimoramento antes de aplicações em maior escala.

Espera-se que o IMESG-SP contribua tanto para o avanço da produção científica sobre o Pilar Social do ESG na Administração Pública quanto para o aperfeiçoamento da gestão pública, apoiando processos de autoavaliação institucional, planejamento estratégico, monitoramento de políticas públicas e fortalecimento da governança. Recomenda-se, ainda, que estudos futuros submetam o instrumento a procedimentos de validação estatística, como o Índice de Validade de Conteúdo (IVC), o coeficiente Alfa de Cronbach e a Análise Fatorial Confirmatória, ampliando sua robustez metodológica e favorecendo sua utilização por diferentes organizações públicas.

5. DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo propor o Índice de Maturidade ESG Social para Instituições Públicas (IMESG-SP), concebido como um instrumento de diagnóstico para avaliar o nível de implementação do Pilar Social do ESG em organizações públicas. A proposta fundamenta-se na literatura sobre sustentabilidade, responsabilidade social, governança pública e Design Science Research (DSR), buscando suprir uma lacuna identificada na literatura quanto à ausência de instrumentos específicos para avaliação da maturidade das práticas sociais no setor público.

A análise dos referenciais internacionais evidenciou que há ampla convergência quanto aos princípios que orientam a responsabilidade social das organizações. A ISO 26000 (ISO, 2010) estabelece diretrizes relacionadas aos direitos humanos, práticas de trabalho, desenvolvimento da comunidade e governança organizacional, enquanto os GRI Standards (GRI, 2021) apresentam indicadores para divulgação do desempenho social das organizações. De forma complementar, o Pacto Global das Nações Unidas (UNITED NATIONS GLOBAL





COMPACT, 2004) e a Agenda 2030 (UNITED NATIONS, 2015) reforçam o compromisso institucional com os direitos humanos, o trabalho decente, a inclusão social e o fortalecimento das instituições.

Entretanto, observou-se que esses referenciais possuem objetivos distintos daquele proposto neste estudo. A ISO 26000 apresenta princípios e orientações gerais para a responsabilidade social, mas não estabelece mecanismos de mensuração da maturidade organizacional. Os GRI Standards concentram-se na padronização da divulgação de informações (*disclosure*), permitindo maior transparência e comparabilidade entre organizações, porém não oferecem um método para avaliar o grau de institucionalização das práticas sociais. Da mesma forma, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável constituem uma agenda estratégica global, sem a finalidade de diagnosticar o desempenho organizacional.

Essa constatação reforça a principal contribuição do IMESG-SP: transformar princípios amplamente reconhecidos pela literatura em um instrumento de gestão aplicável à Administração Pública. Diferentemente dos referenciais analisados, o modelo proposto organiza as práticas do Pilar Social em cinco dimensões estratégicas, associadas a indicadores objetivos, evidências documentais e níveis de maturidade, permitindo a realização de diagnósticos institucionais periódicos.

Outro aspecto relevante refere-se à adoção da Design Science Research como estratégia metodológica. Conforme destacam Hevner et al. (2004), pesquisas fundamentadas na DSR devem produzir artefatos capazes de solucionar problemas reais e gerar conhecimento científico. Nesse sentido, o IMESG-SP não se limita à descrição das práticas de ESG, mas configura-se como um modelo conceitual voltado ao apoio da gestão pública, aproximando teoria e prática.

Sob a perspectiva da governança pública, o instrumento também dialoga com o conceito de valor público desenvolvido por Moore (1995). Ao possibilitar a identificação de fragilidades relacionadas ao desenvolvimento humano, à diversidade, à integridade, ao relacionamento com stakeholders e ao impacto social, o índice favorece a tomada de decisões





orientadas por evidências e contribui para o fortalecimento da capacidade institucional de gerar benefícios para a sociedade.

Além disso, a utilização de evidências documentais como base para a atribuição das pontuações representa uma estratégia para reduzir a subjetividade do processo avaliativo. Em vez de depender exclusivamente da percepção dos avaliadores, o modelo incentiva a verificação de documentos institucionais, tais como planos estratégicos, políticas de gestão de pessoas, códigos de ética, relatórios de sustentabilidade, pesquisas de clima organizacional e registros de ações de responsabilidade social.

Outra contribuição do IMESG-SP consiste em sua flexibilidade de aplicação. Por ser estruturado em dimensões gerais do Pilar Social, o instrumento pode ser adaptado às diferentes realidades da Administração Pública, abrangendo órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, tribunais de contas, universidades públicas, autarquias, fundações e empresas estatais. Essa característica amplia seu potencial de utilização tanto em processos internos de autoavaliação quanto em iniciativas voltadas ao planejamento estratégico, à gestão por resultados e ao monitoramento de políticas institucionais.

Apesar das contribuições apresentadas, algumas limitações devem ser reconhecidas. A principal delas refere-se ao fato de que o IMESG-SP constitui um artefato conceitual ainda não submetido à validação empírica. Embora sua estrutura tenha sido construída com base em referenciais internacionais e literatura especializada, sua confiabilidade, validade e aplicabilidade necessitam ser avaliadas em pesquisas futuras.

Outra limitação diz respeito à natureza qualitativa da pesquisa. A ausência de aplicação do instrumento em organizações públicas impossibilita, neste momento, avaliar seu comportamento em diferentes contextos institucionais ou verificar sua sensibilidade para distinguir distintos níveis de maturidade entre organizações.

Nesse contexto, recomenda-se que estudos futuros promovam a validação do IMESG-SP por meio do método Delphi, envolvendo especialistas em ESG, governança pública e sustentabilidade. Posteriormente, sugere-se a realização de aplicações piloto em diferentes





instituições públicas, permitindo avaliar a consistência do instrumento e aperfeiçoar seus indicadores.

Também se recomenda que pesquisas posteriores empreguem técnicas estatísticas, como Análise Fatorial Exploratória, Análise Fatorial Confirmatória e cálculo do Alfa de Cronbach, com o objetivo de verificar a validade de construto e a confiabilidade do instrumento. Esses procedimentos contribuirão para consolidar o IMESG-SP como uma ferramenta científica de avaliação da maturidade do Pilar Social do ESG.

Em síntese, a discussão evidencia que o IMESG-SP não pretende substituir referenciais internacionais consolidados, mas complementá-los ao oferecer um instrumento operacional de diagnóstico voltado especificamente às instituições públicas. Ao integrar conceitos provenientes da responsabilidade social, da governança pública e da sustentabilidade em um modelo de avaliação estruturado, o estudo amplia as possibilidades de implementação do Pilar Social do ESG e contribui para o fortalecimento da gestão pública orientada à geração de valor público e ao desenvolvimento sustentável.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente incorporação dos princípios Environmental, Social and Governance (ESG) às estratégias organizacionais evidencia a necessidade de instrumentos capazes de apoiar sua implementação e avaliação, especialmente no âmbito da Administração Pública. Embora o tema tenha ganhado relevância nos últimos anos, verificou-se, por meio da revisão da literatura, que os referenciais internacionais atualmente disponíveis concentram-se na definição de princípios, diretrizes e padrões de divulgação de informações, sem oferecer mecanismos específicos para avaliação da maturidade do Pilar Social em instituições públicas.

Diante dessa lacuna, o presente estudo teve como objetivo propor o Índice de Maturidade ESG Social para Instituições Públicas (IMESG-SP), concebido como um framework de diagnóstico destinado a avaliar o grau de implementação das práticas





relacionadas ao Pilar Social do ESG. Fundamentado na abordagem da Design Science Research (DSR), o estudo desenvolveu um artefato composto por cinco dimensões estratégicas, vinte indicadores, checklist de avaliação, sistema de pontuação e níveis de maturidade, permitindo a realização de diagnósticos institucionais baseados em evidências documentais.

O problema de pesquisa foi respondido por meio da construção de um modelo que organiza os principais elementos identificados na literatura em uma ferramenta prática de gestão. Ao integrar contribuições da ISO 26000, dos GRI Standards, da Agenda 2030, do Pacto Global das Nações Unidas, da Teoria dos Stakeholders e da literatura sobre governança pública e geração de valor público, o IMESG-SP traduz conceitos teóricos em critérios objetivos de avaliação.

Sob a perspectiva teórica, o framework proposto encontra sustentação nos principais referenciais que orientam a responsabilidade social e a governança contemporânea. Os princípios da ISO 26000, os indicadores dos GRI Standards, a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os Dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas, a Teoria dos Stakeholders e a abordagem da geração de valor público forneceram as bases conceituais para a definição das dimensões e dos indicadores que compõem o IMESG-SP. Além disso, a utilização da Design Science Research mostrou-se adequada por possibilitar a transformação desse conjunto de conhecimentos teóricos em um artefato aplicado, evidenciando a integração entre fundamentos científicos e solução prática para um problema identificado na Administração Pública.

Os resultados demonstram que a estrutura proposta possui potencial para apoiar processos de autoavaliação institucional, subsidiar o planejamento estratégico, orientar ações de melhoria contínua e fortalecer a governança pública. Ao utilizar evidências documentais como base para a avaliação, o modelo busca reduzir a subjetividade dos diagnósticos e favorecer maior transparência e comparabilidade entre organizações públicas.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição deste estudo consiste em integrar diferentes correntes conceituais relacionadas ao ESG, à responsabilidade social, à governança





pública, à Teoria dos Stakeholders, à geração de valor público e à Design Science Research em um modelo único de diagnóstico organizacional. Ao sistematizar esses referenciais em um framework estruturado de avaliação da maturidade do Pilar Social, o estudo amplia a literatura nacional sobre ESG aplicado ao setor público e demonstra como abordagens essencialmente normativas e orientadoras podem ser convertidas em um instrumento gerencial voltado à avaliação, ao monitoramento e à melhoria contínua das práticas institucionais.

Sob a perspectiva prática, o IMESG-SP pode ser utilizado por órgãos dos diferentes Poderes e esferas de governo, incluindo tribunais de contas, ministérios, autarquias, fundações, universidades públicas e empresas estatais. Sua aplicação pode contribuir para a identificação de fragilidades, definição de prioridades estratégicas, monitoramento da evolução institucional e fortalecimento das políticas relacionadas ao desenvolvimento humano, à diversidade, à integridade, ao relacionamento com stakeholders e à geração de valor público.

Entretanto, algumas limitações devem ser reconhecidas. O IMESG-SP constitui um artefato conceitual, não tendo sido submetido, no âmbito desta pesquisa, à validação empírica junto a especialistas ou à aplicação em organizações públicas reais. Dessa forma, não é possível afirmar, neste momento, sua confiabilidade estatística ou seu desempenho em diferentes contextos institucionais. Além disso, a seleção das dimensões e indicadores, embora fundamentada na literatura e em referenciais internacionais, poderá ser aperfeiçoada a partir de evidências produzidas em estudos futuros.

Como agenda de pesquisa, recomenda-se a validação do instrumento por meio do método Delphi, envolvendo especialistas em ESG, governança pública e sustentabilidade, com o objetivo de avaliar a clareza, relevância e aplicabilidade dos indicadores. Posteriormente, sugere-se a realização de estudos de caso em instituições públicas, permitindo verificar a operacionalização do modelo e promover ajustes em sua estrutura. Também se recomenda a utilização de técnicas estatísticas, como Análise Fatorial Exploratória, Análise





Fatorial Confirmatória e cálculo do Alfa de Cronbach, para avaliar a validade e a confiabilidade do instrumento.

Por fim, conclui-se que o IMESG-SP representa uma contribuição inicial para o desenvolvimento de ferramentas voltadas à implementação do Pilar Social do ESG na Administração Pública. Espera-se que o modelo proposto incentive novas pesquisas, fomente a adoção de práticas socialmente responsáveis e contribua para o fortalecimento da governança pública, da transparência e da geração de valor público, em consonância com os princípios do desenvolvimento sustentável e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

REFERÊNCIAS

ALBAREDA, L; LOZANO, J. M; YSA, T. *Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe*. Journal of Business Ethics, v. 74, n. 4, pp. 391–407, 2007. doi:10.1007/s10551-007-9514-1. [Acesso em 05 de julho. 2026].

BENINGTON, John; MOORE, Mark H. (org.). *Public Value: Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 abr. 2021.

CARVALHO, Fernanda De. *O Pilar Social Do ESG: Uma Ferramenta Para A Resolução De Problemas Da Sociedade*. 2023. Disponível Em <https://Portaldoesg.Com.Br/O-Pilar-Social->

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 7 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





Do-Esg-Uma-Ferramenta-Para-A-Resolucao-De-Problemas-Sociais. [Acesso em 05 de julho. 2026].

ELKINGTON, John. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). *GRI Universal Standards 2021*. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2021.

HEVNER, Alan R.; MARCH, Salvatore T.; PARK, Jinsoo; RAM, Sudha. Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, Minneapolis, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.

HOOD, Christopher. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, Oxford, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility*. Geneva: ISO, 2010.

LINSTONE, Harold A.; TUROFF, Murray (ed.). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Newark: New Jersey Institute of Technology, 2002.

MOORE, Mark H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

OECD. *OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing, 2020.

PEFFERS, Ken; TUUNANEN, Tuure; ROTHENBERGER, Marcus A.; CHATTERJEE, Samir. A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, Armonk, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

UNITED NATIONS. *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations, 2015.



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. *The Ten Principles of the United Nations Global Compact*. New York: United Nations, 2004.

YIN, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

Recebido em: 06/07/2026

Aprovado em: 13/07/2026

Publicado em: 23/07/2026

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 7 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)

