

ESG na Administração Pública: uma revisão sistemática da literatura brasileira

Karla Fernanda Fonseca de Faria e Silva
Geraldo Magela Jardim Barra

Resumo: Há tempos, o setor privado já compreendeu a importância da adoção dos princípios ESG para o seu desempenho econômico, financeiro e para a contribuição com a sustentabilidade. Este trabalho pretende investigar o que a literatura mostra sobre a integração do setor público com as práticas ESG. Sendo assim, neste artigo realizou-se uma revisão sistemática da literatura científica brasileira sobre a aplicação dos princípios ESG (Environmental, Social and Governance) na administração pública. A partir da análise de 42 trabalhos selecionados por meio do Google Acadêmico, foram identificadas seis grandes áreas temáticas no tange ao ESG e quatro grandes áreas temáticas sobre a administração pública. Os resultados apontam que, apesar de a adoção dos princípios ESG ser mais consolidada no setor privado, há crescente interesse e potencial de aplicação na gestão pública, contribuindo para maior transparência, responsabilidade social e sustentabilidade. O trabalho justifica-se para cobrir uma lacuna na literatura sobre a temática e pode oferecer uma base sólida para novas investigações e servir como subsídio para gestores públicos, formuladores de políticas e pesquisadores interessados na institucionalização dos princípios ESG no setor público.

Palavras-Chave: ESG; Environmental, Social and Governance; Administração Pública.

1. Introdução

A busca por informações não financeiras tem ganhado destaque nos últimos anos, refletindo uma crescente preocupação das organizações em demonstrar seu comprometimento com questões socioambientais e de governança (Da Silva; Carvalho, 2024). Os autores destacam que há um esforço contínuo na elaboração de relatórios confiáveis que evidenciem o envolvimento institucional com práticas de responsabilidade social, visão esta compartilhada por Irigaray e Stocker (2022).

Há tempos, o setor privado já compreendeu a importância da adoção dos princípios ESG para o seu desempenho econômico, financeiro e para a contribuição com a sustentabilidade. Partindo da lógica do setor privado, surge o questionamento que norteia este trabalho: O que diz a literatura sobre a integração das práticas ESG com o setor público?

Desde a conferência da ONU em 2004, o acrônimo ESG (Environmental, Social and Governance), que em português pode ser entendido como Ambiental, Social e Governança, tem se consolidado, seja na academia ou no mercado. Os pilares ambiental, social e de governança vêm sendo utilizados como diferenciais competitivos, uma vez que os acionistas e investidores valorizam essas práticas. O pilar ambiental está voltado para questões ligadas à preservação do meio ambiente. O pilar social foca na responsabilidade social e o pilar governança se atém à transparência das organizações (Irigaray; Stocker, 2022; Redecker; Trindade, 2021).

Embora o setor privado ainda seja amplamente orientado pelo objetivo da maximização de lucros, observa-se um aumento expressivo na adoção de práticas ESG. Em 2023, 86% das empresas listadas na S&P 500 publicaram relatórios de sustentabilidade, percentual significativamente superior aos 20% registrados em 2011 (Da Silva; Carvalho, 2024). Isso evidencia uma transformação nas prioridades organizacionais, incorporando a sustentabilidade às estratégias de negócios (Irigaray; Stocker, 2022).

No entanto, apesar dos avanços no setor privado, a implementação dos princípios ESG no setor público parece ainda estar em estágio inicial. Considerando que o objetivo das organizações públicas não é o lucro, mas sim a prestação de serviços de qualidade à sociedade, a adoção de práticas ESG pode ser uma forma eficaz de aprimorar a gestão pública (Nardone, 2021).

A implementação dos princípios ESG na administração pública é uma tarefa complexa que enfrenta muitos desafios como a cultura organizacional e dos agentes públicos, o que pode ser um fator de impedimento para a adoção de ações voltadas às práticas ESG. É comum a ocorrência de uma baixa integração entre os agentes públicos associada à falta de uma visão sistêmica, o que ainda é agravado quando os interesses individuais são sobrepostos ao que realmente faz a diferença (Coelho, 2024).

Avaliações recentes realizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) reforçam a incipiência dos princípios ESG na gestão pública. Primeiramente, a mensuração nos novos moldes ESG iniciou-se somente em 2024, e o resultado evidenciou baixa maturidade em sustentabilidade ambiental e social, além de grande fragilidade do pilar governança, que evidenciou estágio inicial de desenvolvimento em cerca de 60% das organizações avaliadas (Menezes, 2024).

Porém, apesar dos obstáculos, da imaturidade e de ser um termo recente na pauta de discussão do governo, já é possível identificar exemplos práticos da aplicação do ESG no setor público. Scarabelin et al. (2024) indicam que, em março de 2023, a Agência Nacional de Saúde (ANS) publicou sua política integrada de governança e responsabilidade socioambiental. Os autores também chamam a atenção para a recente emissão dos “títulos verdes” pelo Tesouro Nacional. Tais títulos, assim como um título de dívida pública comum, são documentos que possibilitam ao governo federal realizar empréstimos a juros, com prazo determinado para o pagamento. Gomes (2025) estudou a nova lei de licitações e contratos, lei 14.133/2021, que estabelece requisitos de sustentabilidade para contratar com o governo, além de incentivar as empresas licitantes a levarem em consideração os aspectos ambientais, sociais e econômicos em seus projetos.

A literatura sugere que a incorporação dos pilares ESG no setor público tem potencial para promover maior transparência, eficiência, proteção cidadã, desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida. Além disso, os governos possuem maior capacidade institucional para induzir transformações ambientais e sociais por meio de políticas públicas e investimentos estratégicos (Marx, 2021).

Apesar do crescente corpo de pesquisas científicas sobre ESG, ainda há uma lacuna significativa na análise sistemática da aplicação desses princípios no setor público (Nardone,

2021). A maioria dos estudos ainda se concentra no contexto corporativo, enquanto as pesquisas que exploram como o pilar ESG pode ser integrado à gestão pública ainda estão em fase inicial. Nesse contexto, é importante compreender as pesquisas científicas mais recentes que exploram a interseção entre ESG e o setor público, a fim de identificar progressos, desafios e oportunidades na pesquisa e na implementação prática.

Sendo assim, este artigo tem como objetivo geral realizar uma revisão sistemática da literatura científica brasileira sobre a aplicação dos princípios ESG na administração pública. Como objetivos específicos, o artigo visa mapear, organizar e analisar criticamente os estudos existentes sobre a temática.

Além desta introdução, o estudo apresenta mais quatro seções. A seção seguinte traz a fundamentação teórica, passando pelos conceitos e características fundamentais do ESG e da administração pública e encerra-se com a relação entre ambos. Na terceira seção é tratada a metodologia aplicada à realização do estudo. Na seção quatro, são apresentados os resultados e as discussões sobre os achados da pesquisa e, finalmente, a última seção apresenta as considerações finais incluindo sugestões de estudos futuros.

2. Fundamentação teórica

De acordo com Da Silva e Carvalho (2024) a origem do conceito de ESG data de várias décadas atrás, porém, a expressão “ESG” foi se tornando mais visível à medida que ocorreu a intensificação da conscientização sobre os aspectos ambientais, sociais e de governança. Ainda segundo os autores, o movimento ambiental ganhou forças nas décadas de 1960 e 1970, quando ocorreu o crescimento das preocupações sobre poluição, degradação ambiental e seus impactos na saúde humana. Nesse mesmo período, começou a se desenvolver a conscientização da necessidade das empresas adotarem práticas mais responsáveis em relação ao meio ambiente. Nas décadas posteriores 1980 e 1990, as organizações também voltam a atenção para os aspectos sociais e de governança, como consequência das pressões exercidas pelos investidores e *stakeholders* por operações mais transparentes e pelo respeito aos direitos humanos, diversidade e responsabilidade social (Da Silva; Carvalho, 2024).

De acordo com o Ministério Público da União – (MPU, 2023) o termo ESG surgiu em 2004 em uma publicação denominada “*Who Cares Wins*” (em livre tradução, “Ganha quem se

importa”) do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial. Foi fruto de uma provocação do então secretário-geral da Organização das Nações Unidas – ONU, Kofi Annan, feita a vários CEOs de grandes instituições financeiras, sobre como integrar fatores ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais. Destaca-se que o pacto global é uma iniciativa voluntária, portanto, não visa controlar as práticas e políticas gerenciais, e fornece diretrizes para o crescimento sustentável e promoção da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

Os países que aderem ao Pacto Global têm a responsabilidade de contribuir para o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas 169 metas, que compõem a Agenda 2030, que foi endossada pelo Brasil e outros Estados-membros da ONU em 2015. A Agenda abrange um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade de 2015 a 2030. A Figura 1 representa os 17 ODS.



Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável podem ser divididos entre as três dimensões do ESG, sendo que alguns deles fazem parte de mais de uma dimensão, reforçando a característica de interdependência entre eles (Scarabelin et al., 2024). O Objetivo 17 (Parcerias e Meios de Implementação), por exemplo, abrangem os três aspectos ESG.

A Figura 2 evidencia as relações presentes entre os ODS e ESG.



Figura 2 – Relação entre ODS e ESG

Fonte: [Cartilha ESG e a Gestão Pública, MPU 2023.](#)

O acordo de Paris, que trata das mudanças climáticas, foi aprovado em 2015, visando reduzir a emissão de gases de efeito estufa. Cada país integrante da UNFCCC – *United Nations Framework Convention on Climate Change* (Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas) deveria apresentar sua Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC) a partir do que cada governo julgasse importante e viável de acordo com o seu cenário social e econômico local. Em 2021, O Brasil confirmou sua participação no Acordo de Paris, após aprovação do Congresso Nacional. A ratificação brasileira traz as diretrizes adotadas pelo país para redução da emissão de gases de efeito estufa. Nesse sentido, os critérios ESG estão conectados aos 17 ODS e às NDCs estabelecidas no Acordo de Paris (Ministério Público da União, 2023).

ESG é compreendido como um conjunto de princípios e práticas voltadas para a mediação e determinação do desempenho das organizações do ponto de vista ambiental, social e de governança (Da Silva; Carvalho, 2024).

O pilar ambiental diz respeito à preservação do meio ambiente para a sobrevivência das gerações futuras. Reconhece a necessidade de minimizar o impacto das atividades econômicas, promovendo iniciativas que visem a sustentabilidade. Trata das práticas e políticas relacionadas

à gestão e uso sustentável dos recursos naturais, eficiência energética, conservação da biodiversidade, emissões de gases, gestão de resíduos, entre outros relacionados ao meio ambiente (Almeida; Bitar, 2024; Da Silva; Carvalho, 2024; Redecker; Trindade, 2021; Scarabelin et al., 2024). A administração pública é fundamental para as regulamentações do pilar “E”, uma vez que o estado tem o poder de criar as políticas públicas (Ministério Público da União, 2023).

O âmbito social do ESG preocupa-se com as relações entre as instituições e as pessoas em geral. Dentro desse pilar observa-se questões como valorização da diversidade, à promoção de oportunidades, respeito aos direitos humanos (Penha, 2023; Redecker; Trindade, 2021; Scarabelin et al., 2024). Considerando a administração pública, o aspecto social pode ser relacionado com a superação das desigualdades sociais e da discriminação, bem como a promoção do bem estar físico e mental. Sendo assim, fatores que impactam na saúde, segurança e condições de trabalho das pessoas, sejam elas clientes, servidores, funcionários ou a sociedade em geral podem estar inclusos no âmbito social (Ministério Público da União, 2023).

A política administrativa e a organização interna das instituições, podem ser classificadas nos aspectos da governança, uma vez que envolvem a transparência e a ética. Uma governança bem estruturada, pode ajudar na formação de uma cultura corporativa responsável, traduzida na diminuição de riscos para as organizações e contribuindo para a conquista da confiança da sociedade (Da Silva; Carvalho, 2024; Scarabelin et al., 2024). No âmbito público relaciona-se o pilar “G” com políticas anticorrupção, segurança de dados, interdependências das instâncias de decisão e transparência (Ministério Público da União, 2023).

O conceito de ESG traz uma grande contribuição, que é a difusão da governança corporativa, que passa a alcançar mais que grandes atores empresariais. É possível entendê-lo como um fenômeno organizacional que ocorre através da institucionalização do conceito em esferas distintas, principalmente expressas nas mais recentes práticas de gestão. O uso do termo ESG se tornou popular de uma maneira rápida entre as instituições, conseguindo, dessa forma comunicar à sociedade e ao mercado seus pilares, principalmente a questão da sustentabilidade (Calderan et al., 2021).

Existem algumas diferenças entre o ESG corporativo e ESG no setor público. Nas empresas, os princípios ESG contribuem indiretamente para melhorar a competitividade, o que

poderá proporcionar melhor desempenho financeiro, além de contribuir com o desenvolvimento interno e socioambiental. Os aspectos ESG também podem proporcionar a alavancagem dos investimentos por investidores externos. O setor público, que se preocupa com bem estar da comunidade, poderá seguir os preceitos ESG para proporcionar melhoria na prestação de serviços à população. Portanto, as normas da governança corporativa, social e ambiental, devem ser inseridas na administração pública. Os fundamentos ESG são muito mais amplos no setor público, uma vez que a Constituição Federal prevê o desenvolvimento nacional sustentável, tanto do ponto de vista econômico, quanto social e ambiental (Scarabelin et al., 2024).

A expressão Administração Pública é dinâmica, sendo utilizada de várias maneiras diferentes. Vipievski Júnior e Tomporoski (2023) apresentam vários usos para a expressão, tais como sinônimo de Estado, Governo, atividades do poder executivo, atividades públicas ou como referência às entidades, agentes e órgão públicos. Assim, segundo os autores, para melhor entendimento do assunto faz-se necessária a definição de um conceito que tente sintetizar da melhor maneira possível essa dinamicidade.

A administração pública pode ser conceituada em sentido funcional e organizacional. Do ponto de vista funcional, significa o conjunto de atividades do Estado voltadas para a população. No sentido organizacional, a administração pública abarca os órgãos que produzem bens e serviços para a população. Portanto, as atividades da administração pública estão presentes nas funções do poder executivo, as quais são divididas em funções administrativas e governamentais (Medauar, 2009).

É bem difícil perceber a separação entre as funções governamentais e administrativas na prática. Porém, teoricamente as funções governamentais estão relacionadas às decisões políticas, e as funções administrativas dizem respeito as atividades necessárias para o cumprimento de tais decisões. Nesse sentido, é possível definir administração pública em sentido amplo e restrito. No sentido amplo, compreende os órgãos governamentais, vistos como o centro do poder e das decisões, e os órgãos administrativos, sendo os segundos subordinados aos primeiros e responsáveis pela execução dos planos governamentais. Em sentido estrito, a administração pública não inclui os órgãos governamentais e a função política, mas, abrangem somente a função administrativas e os órgãos administrativos (Di Pietro, 2013).

Andrade (1995) afirma que a história da administração pública é parte da história política e mantém com ela relações estreitas. Assim, não é possível falar da história da administração pública sem menção a questões como regimes e atores políticos, cultura política e outros.

A administração pública brasileira, segundo Vipievski Júnior e Tomporoski (2023) é fruto das transformações políticas, jurídicas e sociais ocorridas ao longo da história do país. Desde a colonização portuguesa, o modelo foi patrimonialista. A primeira transformação ocorreu na década de 1930 quando houve uma reforma na administração pública, passando para o modelo burocrático. Na década de 1990, foi a vez do modelo gerencial, de essência neoliberal. Após 2014, o Brasil adotou o modelo denominado governança pública.

Visto que a governança passou a ser adotada pela administração pública, pode-se fazer sua ligação com os princípios ESG. Isso pode ser observado, por exemplo, na transparência dos atos administrativos. Os outros pilares ESG também estão presentes na administração pública, tais como o incentivo dos comportamentos éticos, de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável.

3. Método de pesquisa

Para atender os objetivos deste trabalho, utilizou-se de revisão sistemática da literatura buscando relacionar a aplicação do ESG em relação à administração pública. Segundo Querino et al. (2023), uma revisão sistemática da literatura busca gerar novas informações sobre algum tema específico. Essa técnica de pesquisa pode ser utilizada nos casos em que a pesquisa está dispersa ou que ainda não foi sistematicamente analisada.

Como planejamento metodológico, inicialmente identificou-se a relevância do tema. Sabe-se que o setor privado já tem usado os aspectos ESG como estratégia para gerar valor aos acionistas e promover a responsabilidade social. No âmbito público, ainda carece de maiores ações. O segundo passo foi verificar a necessidade de um estudo de revisão sobre a temática, onde notou-se uma ausência de trabalhos específicos sobre a aplicação dos princípios ESG na administração pública. Ao inserir a expressão “revisão sistemática sobre ESG na administração pública”, não se obteve retorno na pesquisa. A Figura 3 apresenta o fluxograma metodológico, que contém 6 etapas principais.

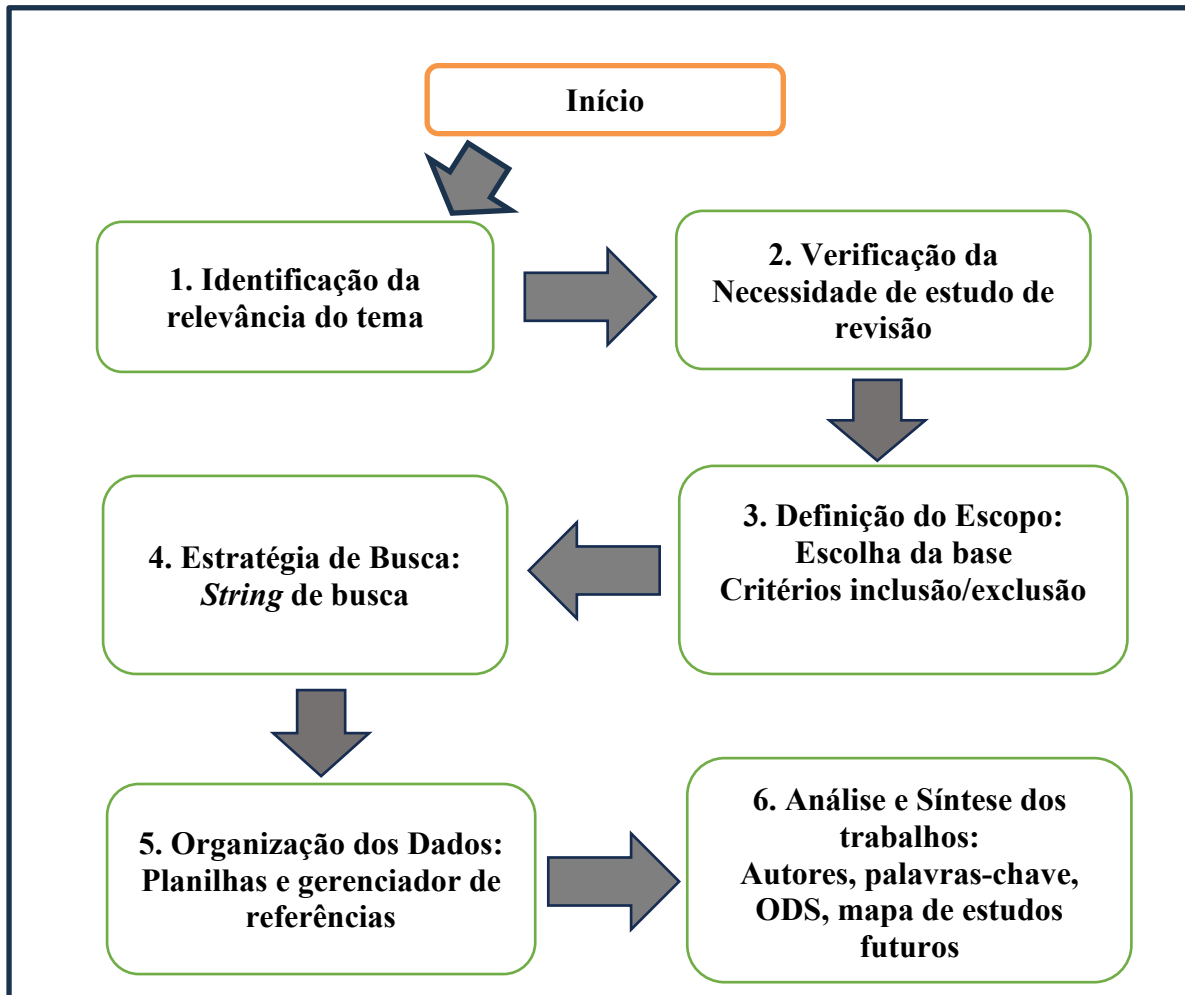


Figura 3 – Fluxograma metodológico

Fonte: Elaborado pelos autores

Como terceira etapa, foi definido o escopo, as ferramentas e os métodos que suportaram essa pesquisa. A busca foi realizada na base de dados do Google Acadêmico e foi ampla, onde não se restringiu áreas específicas e foi aceito tanto artigos quanto outras publicações, como livros e trabalhos de conclusão de cursos. Porém alguns filtros de exclusão foram utilizados. Excluiu-se obras internacionais, aceitando apenas trabalhos brasileiros. Para os fatores ESG considerou-se as publicações dos últimos cinco anos. Em relação ao assunto administração pública, não foi limitado período temporal para a pesquisa.

A busca procurou identificar os trabalhos publicados em dois grupos temáticos, ou seja, ESG e administração pública. Foram utilizadas as seguintes expressões: “ESG ou Environmental, Social and Governance” e “administração pública ou setor público”. A pesquisa retornou com 51 obras.

A etapa seguinte foi baixar e organizar os artigos para serem analisados. Planilhas de Excel foram utilizadas para organização. As referências foram utilizadas no software *Mendeley*. Como apenas o Google Acadêmico foi usado como busca, não houve necessidade de eliminar trabalhos duplicados. Por meio de leitura dos resumos, excluí-se trabalhos que não tinham o escopo desta pesquisa. Após aplicação dos critérios de seleção, restaram 42 trabalhos para serem analisados.

A última etapa metodológica foi elaborar o relatório com os resultados encontrados. Através de uma síntese das revisões sobre ESG, identificou-se os trabalhos e autores ligados à temática. Procurou-se relacionar essas obras com as ODS. Foi realizada também revisões sobre Administração Pública. As palavras-chaves foram analisadas. Por fim, utilizando-se dos trabalhos presentes na amostra, percebeu-se que alguns apresentaram propostas de estudos futuros, levando-se em conta as lacunas da literatura. Por meio dessas informações, elaborou-se um mapa onde foram apontadas as tendências de estudos futuros.

4. Resultados e Discussão

Após a leitura dos artigos que compõem a amostra desta pesquisa, alguns temas diferentes foram detectados. Com relação aos artigos do assunto ESG, a maioria versa sobre a experiência ESG em órgãos ou instituições específicas. Por exemplo, Santos (2024) analisou a adoção de práticas relacionadas ao ESG na Universidade Federal do Ceará (UFC). O trabalho teve como objetivo avaliar e aferir a implementação ESG na referida universidade. Já Almeida e Bitar (2024) estudaram como as práticas ESG estão sendo executadas em órgão público, no caso, o Tribunal de Justiça de Palmas, no Tocantins. Dos Santos (2025) propõe uma agenda ESG a ser implementada na Polícia Militar do estado do Paraná. O autor alega que as práticas ESG aplicadas à corporação podem torná-la mais alinhada a temas atuais como inclusão e sustentabilidade. Essas práticas poderão trazer benefícios para a corporação, como o respeito e

admiração da comunidade, por exemplo. A Figura 4 faz uma síntese das revisões ESG aplicado à administração pública.



Figura 4 – Síntese das revisões ESG

Fonte: Elaborado pelos autores

Outra temática identificada na amostra refere-se especificamente a aplicação do ESG em relação a nova lei de licitações (Lei nº 14.133/2021). No trabalho de Gomes (2025) a autora sugere a importância de compreender como os aspectos ESG podem ser aplicados na nova lei de licitações. Chama-se a atenção para a questão da governança sustentável, de modo que sejam priorizadas contratações de licitantes que adotem práticas ambientais e sociais responsáveis. Também Andrade Júnior (2024) analisou como os princípios ESG foram incorporados na nova lei de licitação.

A criação de novas leis deveria ser adaptada aos princípios ESG, bem como a disposição de mecanismos de autodiagnóstico da administração pública. Estas são outras temáticas identificadas na amostra da pesquisa. Beneton (2022) sugere que a cultura ESG deve estar incorporada ao processo de formulação das leis. Como exemplo, o autor propõe mudanças nos procedimentos legislativos como adoção de audiências públicas durante a tramitação do

processo. Menezes (2024) fez uma investigação para identificar a capacidade da administração pública de realizar um autodiagnóstico sobre a efetividade da realização de suas atividades de maneira sustentável.

Alguns autores também trataram em seus estudos sobre a questão dos investimentos em ESG. Identificar as diferenças e semelhanças dos pontos de vista do setor público e do setor privado com relação aos investimentos ESG, foi objeto de estudo de Reymão; Begot e Ribeiro (2022). Fazer uma reflexão sobre a difusão acelerada do assunto ESG que pode ser entendido como um fenômeno organizacional e enfatizar a importância dos investimentos em ESG, faz parte do escopo do artigo de Calderan et al. (2021).

Alguns trabalhos estudaram apenas um dos pilares do ESG, como é o caso de Penha (2023) que tratou somente do pilar ambiental ao se preocupar com as questões práticas voltadas para a preservação do meio ambiente colocadas em ação na cidade de São Paulo.

De uma maneira geral alguns estudos enfatizaram como o ESG pode ser aplicado na administração pública. Marx (2021) por exemplo examinou como os princípios ESG podem ser incorporados à Administração Pública brasileira, identificando ações já adotadas por órgãos e entidades federais que promovam o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social e o aprimoramento da governança. Buscou ainda refletir sobre a importância de regulamentar esses princípios como forma de incentivar sua aplicação nas instituições públicas, em alinhamento com os programas de integridade atualmente em andamento no país.

Já Carvalho e Oliveira (2025) analisaram as formas de implementação do ESG e de que maneira estão sendo organizadas as diretrizes e o planejamento, considerando os aspectos jurídicos, econômicos e financeiros. Além disso, examinaram como a transparência dessas iniciativas se manifesta na gestão pública, possibilitando uma melhor compreensão dos processos políticos, tanto internos quanto externos.

Interessante ressaltar que todos os artigos que fizeram parte da revisão ESG apresentam alguma correlação com os ODS e a agenda 2030 da ONU. Os artigos não apenas se alinham com os ODS, mas vários deles citam diretamente alguns dos princípios como parte do contexto e dos objetivos do ESG.

Mazon e Issa (2022) afirmam que todas as práticas da empresa Petrobrás estão alinhadas ao alcance dos 17 ODS e se concentram principalmente no objetivo 4 (educação de qualidade),

objetivo 8 (desenvolvimento econômico sustentável), objetivo 14 (vida na água) e objetivo 15 (vida terrestre).

Já Gomes (2025) e Andrade Júnior (2024) mencionam ODS alinhados a integração ESG nas contratações públicas, ao estudarem a lei 14.133/2021 e suas implicações à sustentabilidade: ODS 12 (Consumo e produção responsáveis), ao favorecer o uso eficiente de recursos e a economia circular; ODS 13 (Ação contra a mudança global do clima), ao estimular a transição para energias renováveis e a redução de emissão de carbono e ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico), ao estimular as economias locais e garantir dignas condições de trabalho.

Menezes (2024) no artigo “ESG no setor público: sustentabilidade e governança nas organizações federais segundo o TCU” fazem menção explícita aos ODS. O artigo cita que o plano de logística sustentável do Tribunal de Contas da União está alinhado ao ODS 5 (Igualdade de gênero) e que as compras públicas sustentáveis estão relacionadas ao ODS 7 (Energia limpa e acessível), ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) e ODS 13 (Ação contra a mudança global do clima).

Outro autor que destaca diretamente algum dos ODS é Penha (2023) que, ao analisar as práticas ESG de sustentabilidade na cidade de São Paulo, faz menção direta ao ODS 11 (Cidades e comunidades sustentáveis) que objetiva tornar as cidades e concentrações humanas inclusivas, seguras e sustentáveis. A autora afirma que a cidade de São Paulo está em busca do cumprimento da agenda 2030 ao alinhar-se com as preocupações relacionadas as mudanças climáticas e a necessidade de redução de gases de efeito estufa. Por fim, Scarabelin et al. (2024) lista todos os 17 ODS e mostra que os objetivos podem ser subdivididos entre os três pilares do ESG.

Com relação aos artigos do assunto administração pública, a maioria versa sobre os estudos realizados na área. Fischer (1984) ao estudar o ensino da administração pública, apontou as formas que a área tomou ao longo do tempo como campo de conhecimento. Andrade (1995) realizou uma reflexão sobre a importância da qualidade do ensino de administração pública nas escolas de formação superior e procurou fazer um paralelo entre a melhoria da qualidade do ensino e a eficiência dos serviços prestados nos órgãos governamentais. Já Coelho e Nicolini (2014) fizeram uma revisão das origens do ensino da administração pública para

explicar o caminho e institucionalização da área na educação superior do Brasil. A Figura 5 faz uma síntese das revisões sobre administração pública.

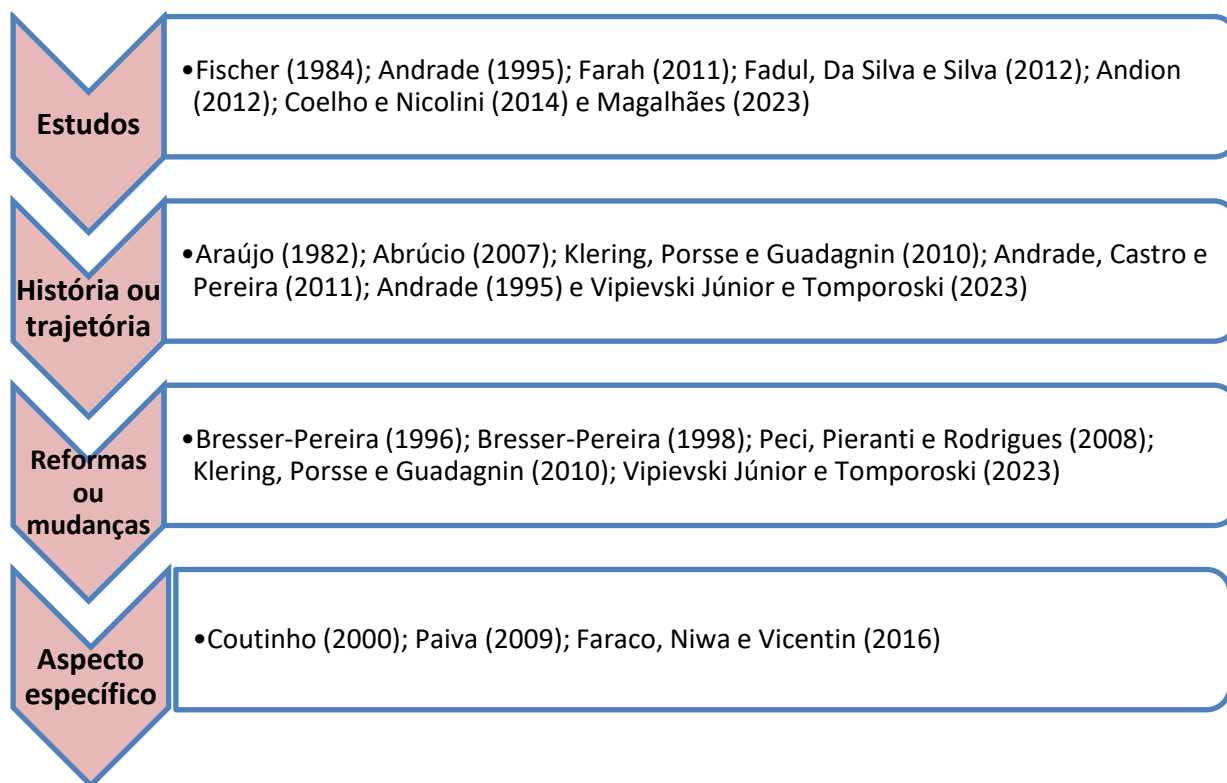


Figura 5 – Revisões sobre Administração Pública

Fonte: Elaborado pelos autores

Outra temática tratada foi a história da administração pública no Brasil. Abrucio (2007) realizou uma análise crítica da trajetória da administração pública brasileira após a era militar, quando iniciou uma fase de redemocratização com um processo de reforma do Estado brasileiro, passando pela Nova República, o governo Collor, o Projeto Bresser e o primeiro mandato de Lula. Também apontou avanços e erros na condução das reformas ocorridas no período analisado. Andrade (1995) abordou características específicas da história da administração pública e indicou diversas possibilidades de discussão sobre o tema, através de sua interligação com a história política e o neoinstitucionalismo. A administração pública brasileira passou por várias fases ou modelos ao longo da sua história, patrimonialismo, burocracia, gerencialismo e governança pública. Cada uma dessas fases não inicia quando a

anterior termina totalmente, mas são coexistentes, conforme apontam Vipieviski Júnior e Tomporoski (2023).

Na amostra ainda foram encontrados artigos que tratam das reformas ocorridas na administração pública brasileira, como Bresser-Pereira (1996) que trouxe uma análise da reforma administrativa do Estado proposta pelo governo de Fernando Henrique Cardoso. Houve ainda uma proposta de mudança da administração pública clientelista e burocrática para uma nova administração pública chamada de administração gerencial (Bresser-Pereira, 1998).

Por fim, a amostra detectou artigos com foco em um único aspecto da administração pública. Faraco; Niwa e Vicentini (2016) voltaram a atenção especificamente para o controle na administração pública, enfatizando que o controle é exercido tanto pela própria administração (controle interno) quanto pela sociedade através do controle externo. Coutinho (2000) preocupou-se com a administração pública que deve ser voltada para o cidadão, visando melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Já Paiva (2009) realizou uma discussão sobre o fenômeno da burocratização da administração pública do país.

4.1 Palavras-chave

Uma importante análise que se faz nas revisões de literatura é mapear as palavras-chave utilizadas pelos autores que compõe a amostra da pesquisa. Dos 42 artigos pesquisados obteve-se 52 palavras ou expressões diferentes. Inserir estudo de palavras-chave representa uma síntese dos trabalhos publicados, além de poder ajudar a identificar tendências e lacunas de pesquisa. Uma outra característica observada ao usar palavras-chave é a validação do escopo da revisão, uma vez que propicia uma comunicação científica mais clara (Da Silva; Carvalho, 2024). Pode-se perceber, pelas palavras-chave da amostra, uma convergência conceitual.

Como era de se imaginar, a sigla “ESG” teve maior frequência, com 13 aparições. Na mesma lógica, a expressão “administração pública” surge em segundo lugar, com 11 citações. Em terceiro, tem-se a palavra “governança”, com 7 aparições, e logo em seguida, com 6 citações tem-se “sustentabilidade”. Fechando as cinco mais citadas, aparece a palavra “social”. A Figura 6 traz um mapa (nuvem) dessas palavras.

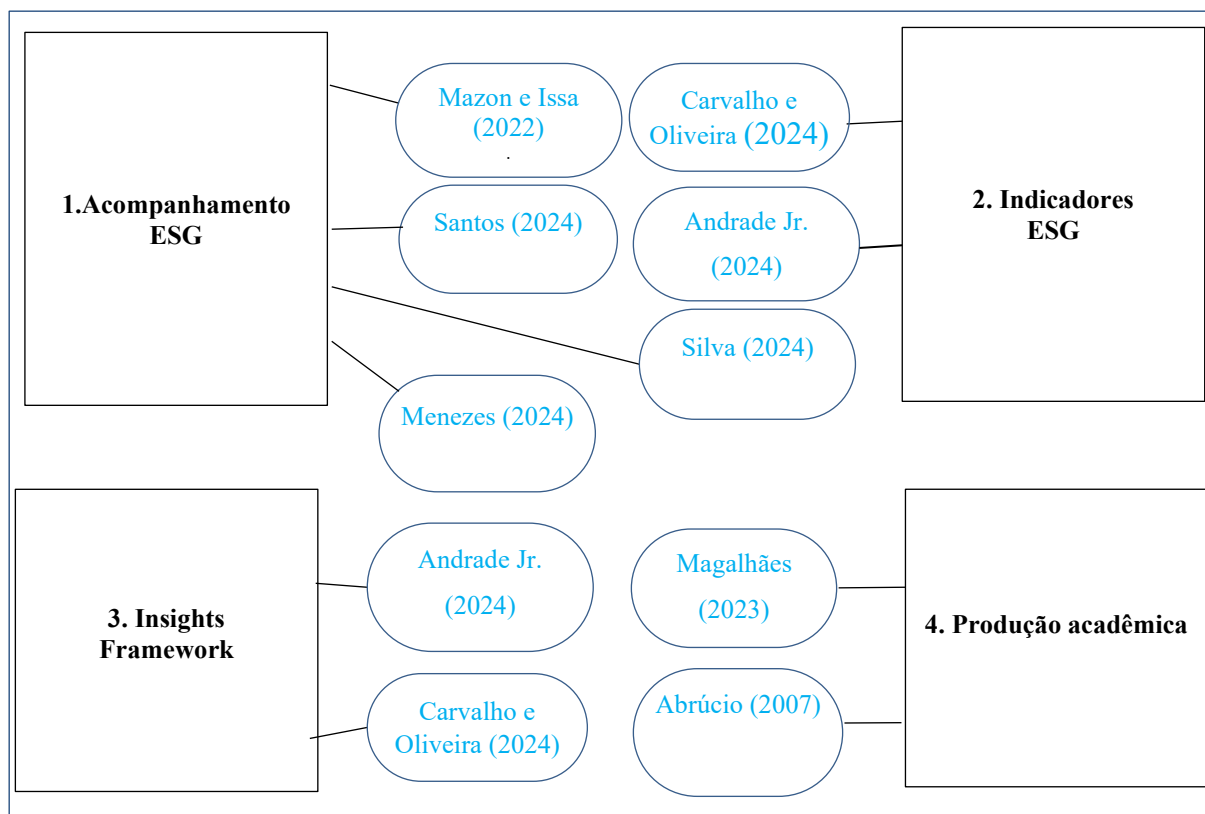


Figura 7 – Mapa de tendências futuras de pesquisas e autores que a sugerem

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Da Silva e Carvalho (2024)

Como terceira tendência, os autores sugerem a criação de insights, como um framework específico para a administração pública. Segundo os pesquisadores, isso poderá ajudar os gestores públicos a tomarem decisões mais acertadas, considerando os aspectos ESG.

A proposição de aumento na produção acadêmica sobre a temática ESG e Administração Pública pode ser considerada a quarta e última tendência apontada pela amostra. Essas ações podem induzir os gestores a aderirem melhor suas funções enquanto agentes públicos, além de fazer um alinhamento entre as instituições de pesquisa com a administração pública.

5. Conclusões

Este artigo objetivou realizar uma revisão da literatura brasileira sobre a aplicação dos princípios ESG na administração pública. Como objetivos específicos pretendia-se mapear,

organizar e analisar criticamente os estudos existentes sobre o tema. A pergunta de partida para direcionar essa pesquisa foi: o que diz a literatura sobre a integração das práticas ESG com o setor público? Sendo assim, a amostra analisada foi composta por 42 trabalhos, o que permitiu identificar múltiplas abordagens sobre o tema, destacando-se estudos voltados à experiência de instituições específicas, à nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), à criação de legislações sustentáveis, à formulação de indicadores e *frameworks* e à reflexão sobre os investimentos e impactos sociais, ambientais e de governança.

Os resultados revelam que, embora o setor privado esteja mais avançado na incorporação das práticas ESG, há uma crescente atenção sobre a importância desses princípios também na administração pública. Evidenciou-se que os pilares ESG podem contribuir para o fortalecimento da governança, o aumento da transparência, a promoção da equidade social e a consolidação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Entretanto, este trabalho apresentou como limitação o uso de uma única base de dados, no caso o Google Acadêmico. A utilização de uma única fonte de pesquisa pode restringir a abrangência e diversidade da pesquisa. Dessa maneira, sugere-se, como trabalhos futuros, a ampliação das bases de pesquisa, nacionais e internacionais, tais como *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, por exemplo. Tais bases poderão apresentar amostras mais robustas nas análises sobre ESG na administração pública.

Uma segunda proposta de estudos futuros, seria a realização de trabalhos que comparassem esferas diferentes dentro do setor público, ou seja, municipal, estadual e federal, de modo a identificar as barreiras ou os padrões de incorporação do ESG no setor público em cada esfera. Dentro da mesma lógica, estudos comparativos entre países também seria uma proposição de estudos futuros.

O desmembramento do ESG nos fatores ambiental, social e de governança, também seria uma proposta de estudos. Por exemplo, o pilar E (ambiental), poderia ser estudado a nível municipal para avaliar a eficácia da gestão pública em relação aos resíduos sólidos, como a coleta de lixo das cidades, por exemplo. No pilar S (Social), novos estudos poderiam investigar a qualidade de vida de servidores públicos, tentando identificar o bem-estar no ambiente de trabalho. Em relação ao pilar G (Governança), estudos poderiam propor novas métricas de

indicadores de transparência, por exemplo. Assim, o pesquisador poderia investigar o reflexo e aplicabilidade de cada um dos pilares na administração pública, bem como suas inter-relações.

É importante incentivar pesquisas para aproximar a administração pública em temas ligados à sustentabilidade e governança, assuntos que são tão caros para a sociedade contemporânea. Portanto, ao nível acadêmico, esse mapeamento teórico pode colaborar para o surgimento de *insights* para futuros trabalhos, teóricos ou empíricos. Para a administração pública, este trabalho oferece um panorama de como a aplicação dos pilares ESG podem ser relevantes para gestão. Assim, administradores poderão identificar obstáculos e desafios na implementação do ESG e dessa maneira criar estratégias de formulação de políticas públicas voltadas aos fatores socioambientais. E por fim, para a sociedade, este trabalho colabora com o entendimento da importância em relacionar os aspectos ESG com administração pública. Dessa forma, a população poderá fomentar por mais políticas que visem a sustentabilidade, a transparência e a responsabilidade social.

Referências

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP** Rio de Janeiro Edição Especial Comemorativa, p. 67–86, 2007.

ALMEIDA, E. M.; BITAR, A. B. ESG no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. **Facit Business and Technology Journal**, v. 2, n. 51, 2024.

ANDRADE, R. O. B. D. **O ensino da administração pública: histórico e diagnóstico**. 1995. Dissertação de Mestrado - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1995.

ANDRADE JÚNIOR, L. S. **Aplicação dos Princípios ESG na Administração Pública: uma análise da lei nº 14.133, de 1ª de maio de 2021º**. TCC—Rio de Janeiro: UFRJ, 2024.

BENETON, M. A. 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**, v. 1, n. 1, 2022.

BRASIL. Ministério Público da União (MPU). **Cartilha ESG e Gestão Pública**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/documentos-audin-mpu/manuais-e->

[cartilhas/cartilha-da-audin-mpu/cartilha-esg-e-a-gestao-publica-uma-visao-geral/cartilha-esg-assinada.pdf](#). Acesso em 04 jun. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, p. 53–87, 29 nov. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, p. 180–219, 29 nov. 1998.

CALDERAN, A. M. *et al.* ESG: uma análise inicial sobre a natureza do conceito e a sua difusão, *In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (V EIGEDIN)*, 2021, Cuiabá. **Anais**. Universidade Federal do Mato Grosso, 2021.

CARVALHO, V. S. P.; OLIVEIRA, D. M. Estratégias de Implementação do ESG no Contexto da Governança Pública. **Revista Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 6, p. 1–18, 2025.

COELHO, F. S.; NICOLINI, A. M. Revisitando as origens do ensino de graduação em administração pública no Brasil (1854-1952). **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 2, p. 367–388, 2014.

COELHO, G. F. Caminhos para a sustentabilidade: ESG e políticas públicas. Brasília, **ENAP**, 2024.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, n. 3, p. 40–73, 2000.

DA SILVA, A. C.; CARVALHO, F. M. Relação entre práticas ESG e desempenho empresarial: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 1, p. 1425–1456, 31 jan. 2024.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013

DOS SANTOS, T. F. C. Integrando Práticas de ESG na Polícia Militar: Oportunidades para uma segurança Pública mais Sustentável. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação - REASE**, v. 11, n. 2, 2025.

FARACO, B. P.; NIWA, T. H.; VICENTIN, I. C. Controle na Administração Pública. **Gestão e Governança Pública**, p. 195–234, 2016.

FISCHER, T. Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, p. 278–288, 1984.

GOMES, R. C. ESG nas contratações públicas: implicações da Lei nº 14.133/2021 para a governança sustentável no Brasil. **DELÓS**, v. 18, n. 64, p. e3947, 10 fev. 2025.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. ESG: novo conceito para velhos problemas. **EBAPE**, v. 20, n. 4, 2022.

VIPIEVSKI JÚNIOR, J. M.; TOMPOROSKI, A. A. Administração Pública Brasileira Atual: A Coexistência do Patrimonialismo, Burocracia, Gerencialismo e Governança Pública. **Profanações**, v. 10, p. 501–532, 2023.

MARX, C. A. A Nova Governança Pública e os Princípios ESG. Controle Externo: **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, p. 115–125, 2021.

MAZON, C.; ISSA, R. H. Adoção e Implementação das Práticas ESG pelas Empresas Estatais: o Programa Socioambiental da Petrobrás e a Preservação das Comunidades Tradicionais. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, 2022.

MEDAUAR, O. Direito Administrativo Moderno. **Revista dos Tribunais**, 2009.

MENEZES G. M. G. **ESG no setor público: sustentabilidade e governança nas organizações federais segundo o TCU**. 2024. 153f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual do Amazonas, Manaus, 2024.

NARDONE, J. P. As práticas ESG e a Gestão Pública. **Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2021.

PAIVA, C. H. A. A Burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História**, v. 28, n. 2, p. 775–796, 2009.

PENHA, T. A. D. **Práticas ESG de Sustentabilidade Ambiental na Cidade de São Paulo**. 2023. Dissertação de Mestrado - Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2023.

QUERINO, F. F. *et al.* Fatores institucionais do país de origem e internacionalização de empresas multinacionais de mercados emergentes: uma revisão e agenda de pesquisas futuras. **Exacta**, v. 22, n. 3, p. 959–993, 22 mar. 2023.

REDECKER, A. C.; TRINDADE, L. M. Práticas de ESG em Sociedades Anônimas de Capital Aberto: um diálogo entre a função social instituída pela lei 6.404/76 e a Geração de Valor. **PUC/RS**, v. 2, p. 59–125, 2021.

REYMÃO, A. E. N.; BEGOT, L. H.; RIBEIRO, M. R. Environmental, Social and Governance: uma análise das narrativas dos setores público e privado sobre os investimentos. **Revista Jurídica do Cesupa**, v. 3, n. 2, 2022.

SANTOS, R. N. **Análise do processo de implantação de ecossistema de inovação como prática de Environmental, Social and Governance (ESG) na Universidade Federal do Ceará (UFC)**. 2024. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024.

SCARABELIN, C. *et al.* Promovendo ESG no setor público: estratégias de implementação e benefícios socioambientais. **Revista GISP-Governança e Inovação no Serviço Público**, v. 1, p. 1–12, 2024.