

**Estabilidade Ágil e Práticas ESG:  
Inovação e Governança Sustentável em Instituições de Ciência e Tecnologia**

**Marcia Cristina Santana de Souza.** Mestre em Controladoria e Gestão Pública  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro. ORCID: 0009-0004-9775-3566

**Resumo:** O presente estudo investiga como a burocracia pode ser reformulada para permitir a implementação eficiente de práticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) em instituições públicas de ciência e tecnologia. O objetivo geral é desenvolver um modelo de governança que minimize os impactos negativos da burocracia, promovendo maior agilidade e incorporação de práticas sustentáveis. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, envolvendo revisão de literatura e estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas e análise documental de processos internos. Espera-se que o modelo proposto contribua para uma gestão pública mais eficiente, sustentável e transparente, oferecendo soluções aplicáveis a outras instituições públicas. A relevância do estudo reside na sua capacidade de promover a inovação e sustentabilidade no setor público, respondendo aos desafios contemporâneos de governança.

**Palavras-Chave:** Burocracia Ágil; ESG; Inovação; Governança Sustentável; Ciência e Tecnologia.

## 1. Introdução

A administração pública enfrenta desafios crescentes em um mundo cada vez mais complexo e interconectado, onde a necessidade de implementar práticas sustentáveis e de governança robusta, conhecidas como ESG (*Environmental, Social, and Governance*), tornou-se essencial não apenas para o setor privado, mas também para as instituições públicas, envolvendo a integração de considerações ambientais, sociais e de governança nas operações e decisões organizacionais, visando promover uma gestão responsável e sustentável.

Assim, o conceito de ESG na administração pública implica uma reavaliação dos processos burocráticos e operacionais para garantir que as atividades dessas instituições estejam alinhadas com os princípios de sustentabilidade e governança. No entanto, a implementação efetiva dessas práticas enfrenta obstáculos significativos, principalmente devido à burocracia enraizada que pode dificultar a agilidade e a adaptabilidade das organizações públicas, considerando que a burocracia, muitas vezes é vista como um impedimento à inovação e à eficiência, precisando ser repensada para que possa suportar e não obstruir a adoção de práticas ESG.

Neste contexto, o conceito de agilidade ágil desenvolvido por Kattel (2022) oferece uma perspectiva valiosa. O autor argumenta em sua obra que, para que o Estado seja verdadeiramente inovador, ele deve combinar elementos de estabilidade burocrática com a flexibilidade e rapidez necessárias para responder a desafios emergentes. Esta abordagem, que pode ser descrita como uma burocracia dinâmica, sugere que a burocracia não é intrinsecamente oposta à inovação, mas pode ser um facilitador crucial quando adequadamente estruturada.

Kattel defende que a burocracia deve ser ágil, permitindo que as instituições públicas mantenham a estabilidade necessária para garantir a confiança e a previsibilidade, ao mesmo tempo em que são capazes de se adaptar rapidamente às mudanças. Essa agilidade ágil se manifesta em processos administrativos que são flexíveis o suficiente para incorporar novas práticas e responder a novas demandas, sem perder a integridade e a consistência operacionais. Para Kattel, a chave está em desenvolver estruturas organizacionais que permitam a experimentação e a adaptação contínua, mantendo uma base sólida de processos burocráticos que asseguram a transparência e a responsabilidade.

A aplicação dessas ideias ao contexto dos institutos de ciência e tecnologia municipais oferece um caminho promissor para a transformação dessas instituições. Ao combinar práticas de ESG com os princípios de agilidade ágil, os institutos podem se tornar mais resilientes e inovadores, capazes de melhorar a qualidade de seus processos e a eficácia de sua governança, onde a integração dessas abordagens pode ajudar a superar os desafios impostos pela burocracia tradicional, promovendo uma administração pública mais eficiente e responsiva às necessidades da sociedade.

Um instituto de ciência e tecnologia localizado no Estado do Rio de Janeiro oferece um cenário ideal para investigar esse desafio. O instituto tem como missão promover o desenvolvimento sustentável por meio da ciência, tecnologia e inovação, mas enfrenta os desafios de operar dentro de uma estrutura burocrática rígida. Esse cenário propõe a pergunta central desta pesquisa: como a burocracia pode ser repensada para facilitar a implementação de práticas ESG e promover uma governança sustentável e inovadora em institutos públicos?

Desta forma, o estudo tem como objetivo geral desenvolver um modelo de governança que reduza a burocracia e melhore a qualidade dos processos no instituto, integrando práticas ESG. Os objetivos específicos incluem mapear os processos burocráticos que impactam a eficiência, identificar práticas ESG adequadas, desenvolver métricas de avaliação de impacto e propor um modelo de governança aplicável a outros contextos semelhantes.

Os benefícios potenciais da pesquisa são diversos. Para os institutos de ciência e tecnologia municipais, espera-se uma melhoria na eficiência e qualidade dos serviços prestados, bem como uma implementação mais eficaz de práticas sustentáveis. Para a comunidade, os benefícios incluem maior transparência e accountability dos institutos, além de um impacto positivo nas políticas ambientais e sociais. Para a pesquisa e academia, a contribuição será no avanço do conhecimento sobre a integração de práticas de ESG em instituições públicas e no desenvolvimento de novas metodologias e modelos de governança aplicáveis a outros contextos.

Em resumo, a pesquisa proposta tem o potencial de gerar resultados significativos e impactantes, contribuindo para a melhoria da governança, a sustentabilidade e a qualidade dos processos nos institutos de ciência e tecnologia municipais. Em resumo, a pesquisa proposta tem

o potencial de gerar resultados significativos e impactantes, contribuindo para a melhoria da governança, a sustentabilidade e a qualidade dos processos nos institutos de ciência e tecnologia municipais.

## **2. Fundamentação Teórica**

A fundamentação teórica do estudo se concentra em três eixos principais: inovação no setor público, burocracia e estabilidade ágil, e práticas ESG. Esses conceitos fornecem a base para o desenvolvimento de um modelo de governança capaz de equilibrar eficiência, flexibilidade e sustentabilidade.

A literatura sobre inovação no setor público tem crescido consideravelmente nas últimas décadas, com teóricos como Mazzucato & Serapicos (2014) defendendo o papel do Estado como um agente ativo e inovador. A autora argumenta que o setor público pode liderar projetos inovadores e moldar mercados, ao invés de apenas corrigir falhas de mercado. No contexto brasileiro, Cavalcante et al. (2017) exploram a inovação pública, destacando suas múltiplas facetas e a necessidade de uma abordagem holística para entender como a inovação pode ser aplicada de maneira eficaz em organizações públicas.

A relação entre burocracia e inovação é igualmente crítica. Max Weber (1864-1920) foi pioneiro ao definir a burocracia como um mecanismo eficiente para a organização de atividades administrativas, essencial para garantir previsibilidade, transparência e responsabilidade. Kattel (2022) complementa essa visão ao propor o conceito de "burocracia ágil", que defende que a estabilidade proporcionada pelas regras burocráticas pode ser usada como uma plataforma para a inovação, desde que as estruturas organizacionais sejam ajustadas para permitir a flexibilidade e a experimentação.

Além disso, a nova governança pública, conforme discutido por Soler & Palermo (2023), reforça a importância de alinhar as estruturas de gestão pública com os princípios ESG para promover uma governança mais inclusiva e sustentável. A adoção de princípios ESG, que inclui a incorporação de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, é vista como essencial para garantir que as instituições públicas não apenas cumpram suas funções administrativas, mas também contribuam para o desenvolvimento sustentável.

## 2.1 *Inovação no setor público*

A inovação no setor público tem sido um tema amplamente discutido por diversos estudiosos. Mazzucato & Serapicos (2014) desafiam a visão tradicional de que o setor público é um mero regulador passivo, argumentando que o Estado pode e deve desempenhar um papel ativo na promoção da inovação. O conceito de "Estado empreendedor", conforme defendido pelas autoras, redefine o papel da administração pública como um agente proativo na criação e liderança de inovações.

No Brasil, Cavalcante et al. (2017) apontam para a necessidade de adaptação do setor público para integrar a inovação em suas operações, sugerindo que a inovação no setor público é multifacetada, com desafios que vão além de recursos tecnológicos, incluindo questões estruturais e culturais. No contexto dos institutos de ciência e tecnologia municipais, essa capacidade inovadora pode ser o fator chave para superar a rigidez burocrática e implementar práticas mais ágeis e eficientes.

## 2.2 *Burocracia e estabilidade ágil*

A burocracia é tradicionalmente associada à rigidez e ao excesso de formalidades, sendo vista como um entrave à inovação. Max Weber (citado por Lemos et al., 2021) estabeleceu a base para o entendimento da burocracia como um sistema necessário para garantir consistência e previsibilidade na administração pública. No entanto, Weber também reconheceu que a burocracia, se não gerida adequadamente, pode se tornar um obstáculo à eficiência.

Rainer Kattel (2015) propõe uma visão diferente ao sugerir que a burocracia, em vez de ser um problema inerente, pode ser adaptada para apoiar a inovação, desde que seja suficientemente ágil. Seu conceito de "estabilidade ágil" argumenta que a burocracia pode fornecer a estrutura necessária para a transparência e governança, ao mesmo tempo em que permite a flexibilidade para mudanças rápidas e adaptações. Essa abordagem busca equilibrar a necessidade de regras e procedimentos claros com a capacidade de adaptação, criando um ambiente propício à inovação.

Kattel (2022) vai além, propondo que a estabilidade burocrática é essencial para a implementação de inovações, pois cria um ambiente controlado onde novas ideias podem ser

testadas e refinadas. O desafio, portanto, não é eliminar a burocracia, mas ajustá-la para promover a flexibilidade sem comprometer a transparência e a responsabilidade.

### 2.3 *Práticas ESG*

As práticas ESG estão cada vez mais presentes no debate sobre governança organizacional, tanto no setor privado quanto no público. Conforme Soler & Palermo (2023), o conceito de ESG vai além do mero cumprimento de regulamentações, implicando uma incorporação estratégica dos princípios de sustentabilidade, responsabilidade social e governança em todas as operações institucionais. O objetivo é criar valor de longo prazo, não apenas para os acionistas, mas para todos os stakeholders.

No setor público, a implementação de práticas ESG enfrenta desafios únicos, especialmente relacionados à burocracia. Eccles et al. (2014) destacam que, para que as práticas ESG sejam eficazes, elas devem estar integradas à estrutura organizacional, o que exige um esforço consciente para reformular processos e estruturas burocráticas. O setor público pode se beneficiar dessas práticas ao incorporar medidas de sustentabilidade e responsabilidade social diretamente em seus sistemas de governança, promovendo maior transparência e eficiência.

A integração de ESG no setor público requer, além disso, uma mudança na forma como a burocracia é gerida. Conforme Rigby et al. (2016), a combinação de práticas de governança ágil com os princípios de ESG pode criar um ambiente no qual a inovação é incentivada e a sustentabilidade é alcançada. Assim, a burocracia ágil pode servir como a base para a implementação eficaz de práticas ESG, permitindo que as instituições públicas sejam mais responsivas às necessidades da sociedade.

## 3. **Método de Pesquisa**

A pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, tendo o foco em compreender os processos burocráticos de instituições de ciência e tecnologia municipais e como esses processos podem ser ajustados para incorporar práticas ESG, promovendo uma governança mais ágil e eficiente. O uso de métodos qualitativos é justificado pela necessidade

de uma análise detalhada dos processos internos e das percepções dos atores envolvidos, bem como dos desafios enfrentados na implementação de inovações e práticas sustentáveis.

A coleta de dados será realizada por meio de revisão de literatura e estudo de caso, em que a revisão de literatura se concentrará nos principais conceitos relacionados à burocracia, inovação e práticas ESG, fornecendo a base teórica para o desenvolvimento do modelo de governança proposto. O estudo de caso será aplicado a uma instituição de ciência e tecnologia municipal, utilizando entrevistas semiestruturadas com gestores e funcionários, além da análise documental de seus processos internos.

As entrevistas serão conduzidas com os gestores e funcionários responsáveis pelos processos administrativos e projetos da instituição. As perguntas abordarão a percepção dos entrevistados sobre a burocracia, a eficiência administrativa e as práticas ESG. Além disso, a análise documental se concentrará nos regulamentos internos, fluxos de trabalho e procedimentos formais, com o objetivo de identificar áreas onde a burocracia pode ser reformulada para promover maior agilidade e flexibilidade.

A análise dos dados será realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, que permitirá identificar padrões e temas recorrentes relacionados à implementação de práticas ESG e à adaptação dos processos burocráticos. A codificação dos dados será realizada em etapas, começando com a categorização inicial das respostas dos entrevistados e documentos, seguida pela identificação de temas mais amplos e, finalmente, pela interpretação dos resultados.

O desenvolvimento do modelo de governança será baseado nos *insights* obtidos tanto da revisão da literatura quanto do estudo de caso. Sua proposta buscará equilibrar a necessidade de estabilidade burocrática com a flexibilidade para implementar práticas ESG de forma eficaz. Após o desenvolvimento, o modelo será testado por meio de uma implementação piloto na instituição estudada, com ajustes sendo realizados conforme os resultados observados.

A expectativa é que o estudo contribua para a literatura sobre governança pública, inovação e ESG, ao propor um modelo replicável em outras instituições de ciência e tecnologia municipais. O impacto potencial inclui uma melhoria na eficiência dos processos, maior transparência e uma governança mais sustentável, alinhada com os princípios ESG.

## Referências

CAVALCANTE, P. et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 119-143. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989>.

ECCLES, R. G., IOANNOU, I., & SERAFEIM, G. **The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance**. NBER Working Paper No. 17950: 2012. Revisado em 2014. Disponível em: <https://constellation.com.br/wp-content/uploads/2020/07/The-Impact-Of-Corporate-Sustainability-On-Organizational-Processes-and-Performance-Serafeim-Ioannou-Eccles.pdf>.

KATTEL, R. **What would Max Weber Say about Public-Sector Innovation?** Journal of Public Administration and Policy: 2015. v. VIII, n. 1, p. 9-19. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/282457445\\_What\\_would\\_Max\\_Weber\\_Say\\_about\\_Public-Sector\\_Innovation1](https://www.researchgate.net/publication/282457445_What_would_Max_Weber_Say_about_Public-Sector_Innovation1).

KATTEL, R., WOLFGANG, D., KARO, E. **How to Make an Entrepreneurial State: Why Innovation Needs Bureaucracy**. Yale University Press. Londres: 2022.

LEMOS, P., et al. **Estudo dos conceitos da burocracia no âmbito do serviço público**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.9, p. 89130-89148 sep. 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Paulo-Lemos-11/publication/355090112\\_Estudo\\_dos\\_conceitos\\_da\\_burocracia\\_no\\_ambito\\_do\\_servico\\_publico\\_Study\\_of\\_the\\_concepts\\_of\\_bureaucracy\\_in\\_the\\_of\\_public\\_service/links/61c0aae6fd2cbd7200b46e39/Estudo-dos-conceitos-da-burocracia-no-ambito-do-servico-publico-Study-of-the-concepts-of-bureaucracy-in-the-of-public-service.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paulo-Lemos-11/publication/355090112_Estudo_dos_conceitos_da_burocracia_no_ambito_do_servico_publico_Study_of_the_concepts_of_bureaucracy_in_the_of_public_service/links/61c0aae6fd2cbd7200b46e39/Estudo-dos-conceitos-da-burocracia-no-ambito-do-servico-publico-Study-of-the-concepts-of-bureaucracy-in-the-of-public-service.pdf).

MAZZUCATO, M., SERAPICOS, Elvira. **O Estado Empreendedor: desmascarando os mitos do setor público vs. setor privado**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

RIGBY, D. K.; SUTHERLAND, J. & TAKEUCHI, H. **Embracing Agile: How to master the process that's transforming management**. Harvard Business Review: 2016. p.40-48, 50. Disponível em: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>.

SOLER, F., PALERMO, C. **ESG (ambiental, social e governança): da teoria à prática**. São Paulo: Expressa, 2023.