

Responsabilidade socioambiental na administração pública: limites e possibilidades na gestão estatal contemporânea

Socio-environmental responsibility in public administration: limits and possibilities in contemporary state management

Marcielle de Sousa Lins¹, Márcia Luciana Gurgel Assunção do Nascimento², José Antonio Agulleiro Rodriguez³, José Eudes Medeiros Júnior⁴, Flávia Viana Pereira Mariz⁵ e Caio Vinícius Morais da Silva⁶

v. 14/ n. 1 (2026)
Janeiro/Março

Aceito para publicação em 16/02/2026.

¹Advogada e Graduada em Direito pela Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba. ORCID: 0009-0009-4945-8956. E-mail: marciellecielle0@gmail.com;

²Mestranda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, Rio Grande do Norte, Graduação em Administração Pública pela UFRN Graduação em Ciências Sociais e Especialização em Gestão de Pessoas pela Faculdade do Vale do Jaguaribe, Pombal, Paraíba. ORCID: 0009-0002-3036-4254. E-mail: lu_gurgel@hotmail.com;

³Mestrando em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, Rio Grande do Norte, Especialista e Graduado em Direito pela Universidade Potiguar. ORCID: 0009-0006-4174-8068. E-mail: agulleiro@gmail.com;

⁴Mestrando em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, Rio Grande do Norte, Especialista e Graduado em Direito pela Faculdade de Ciências e Tecnologia Mater Christi. ORCID: 0009-0007-9199-941X. E-mail: eudes.medeirosjr@gmail.com;

⁵Farmacêutica-Bioquímica e Mestranda em Gestão e Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande, Pombal, Paraíba. ORCID: 0009-0002-0146-1688. E-mail: flaviavmariz@gmail.com;

⁶Graduado em Licenciatura em Educação física pela Unicesumar e Especialista em Educação Física Escolar pela Unicesumar, Sousa, Paraíba. ORCID: 0009-0004-4444-9640. E-mail: proffcaiovinicius@gmail.com.

<https://www.gvaa.com.br/revista/index.php/RDG>

RESUMO: A crescente atenção dedicada às questões ambientais e sociais nas últimas décadas tem provocado mudanças na forma de compreender a atuação do Estado e os critérios que orientam a gestão pública. Nessa ótica, a responsabilidade socioambiental passa a ser observada como elemento associado à legitimidade da ação administrativa, uma vez que decisões estatais produzem impactos que ultrapassam o plano estritamente institucional e alcançam o território, os recursos naturais e as condições de vida da coletividade. Diante desse contexto, o presente artigo discute a responsabilidade socioambiental no âmbito da administração pública, partindo da seguinte questão de pesquisa: quais são os limites e as possibilidades de efetivação da responsabilidade socioambiental na gestão estatal contemporânea? Bem como, o objetivo do trabalho é compreender de que modo essa diretriz pode orientar a ação administrativa, bem como identificar fatores institucionais que favorecem ou dificultam sua incorporação nas rotinas de gestão pública. Para alcançar esse fito, foi adotada abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. O trabalho utiliza o método dedutivo e se apoia em pesquisa bibliográfica e documental, com análise da doutrina abalizada e de marcos normativos relacionados à proteção ambiental, à governança pública e às contratações estatais. A partir do desenvolvimento do estudo, as discussões mostram que o ordenamento jurídico já apresenta instrumentos capazes de sustentar a responsabilidade socioambiental como diretriz da gestão estatal. Contudo, existem ainda hoje problemas ligados à fragmentação institucional, à dificuldade de coordenação entre áreas administrativas e à tradução prática de comandos normativos em procedimentos operacionais. Ao mesmo tempo, o manuscrito aponta que instrumentos de governança, planejamento e contratação pública sustentável apresentam caminhos para ampliar a presença dessa perspectiva no cotidiano da administração, corroborando para uma atuação estatal mais alinhada às exigências contemporâneas de sustentabilidade e interesse público.

Palavras-chave: Governança pública; Políticas públicas; Desenvolvimento sustentável; Compras públicas.

ABSTRACT: The growing attention devoted to environmental and social issues in recent decades has prompted changes in how the role of the State and the criteria guiding public administration are understood. From this perspective, socio-environmental responsibility has come to be regarded as an element associated with the legitimacy of administrative action, since governmental decisions produce impacts that extend beyond the strictly institutional sphere and reach the territory, natural resources, and the living conditions of the population. In light of this context, the present article discusses socio-environmental responsibility within public administration, starting from the following research question: what are the limits and possibilities for the effective implementation of socio-environmental responsibility in contemporary state management? In addition, the objective of the study is to understand how this guideline may orient administrative action, as well as to identify institutional factors that either facilitate or hinder

its incorporation into public management routines. To achieve this purpose, a qualitative approach with exploratory and descriptive characteristics was adopted. The study employs the deductive method and is based on bibliographic and documentary research, with an examination of specialized literature and normative frameworks related to environmental protection, public governance, and public procurement. The development of the analysis indicates that the legal system already provides instruments capable of supporting socio-environmental responsibility as a guideline for state management. Nevertheless, persistent challenges remain, including institutional fragmentation, difficulties in coordination among administrative sectors, and the practical translation of normative provisions into operational procedures. At the same time, the study highlights that governance mechanisms, planning instruments, and sustainable public procurement offer potential pathways for strengthening the presence of this perspective in the everyday functioning of public administration, thereby contributing to a form of state action more closely aligned with contemporary demands for sustainability and the public interest.

Keywords: Public governance; Public policies; Sustainable development; Public procurement.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nas últimas décadas, a administração pública passou a ser analisada para além das categorias clássicas da legalidade, da hierarquia e da prestação de serviços, uma vez que o próprio Estado é cobrado por outra medida de legitimidade. Já não basta agir de acordo com a lei e manter a máquina administrativa em funcionamento, exigindo também que a ação estatal seja compatível com a proteção ambiental, com o uso responsável dos recursos públicos e com compromissos sociais que alcancem o presente e as gerações futuras. A partir disso, a responsabilidade socioambiental ingressou no campo da gestão pública como exigência jurídica, administrativa e política, ligada ao dever de orientar escolhas governamentais por critérios de interesse público mais consequentes (Matias-Pereira, 2010).

Essa mudança se relaciona com a materialização de uma ideia de desenvolvimento que recusa a antiga separação entre crescimento econômico, proteção ecológica e justiça social. A doutrina internacional já demonstrava, há algum tempo, que políticas públicas duradouras dependem de uma leitura integrada desses três planos, principalmente quando se trata de decisões que distribuem riscos, benefícios e custos coletivos. Por isso, o debate sobre sustentabilidade alcança os órgãos públicos, os processos de contratação, o planejamento estatal e os mecanismos de regulação, fiscalização e indução administrativa (Sachs, 2015).

No Brasil, essa transformação ganhou notoriedade quando a sustentabilidade passou a ser incorporada ao modelo institucional da gestão pública. A Agenda Ambiental na Administração Pública, ao estimular práticas de uso racional de recursos, gestão adequada de resíduos, qualidade de vida no ambiente de trabalho e compras sustentáveis, tornou visível que a responsabilidade socioambiental não se encosta a programas acessórios, posto que interfere no cotidiano da administração e na forma pela qual o Estado organiza suas rotinas, consome, contrata e se apresenta perante a sociedade (Santos Júnior *et al.*, 2025).

Ainda assim, entre a consagração discursiva da sustentabilidade e sua incorporação efetiva na administração pública, existe ainda uma problemática que justifica o presente estudo. Por uma perspectiva, há crescente adesão institucional à linguagem da responsabilidade socioambiental. Por outra visão, seguem presentes entraves ligados à fragmentação administrativa e à dificuldade de coordenação entre setores (Kruger; Santos; Sallaberry, 2024).

Diante disso, o problema que orienta este artigo pode ser assim formulado: quais são os limites e as possibilidades de efetivação da responsabilidade socioambiental na administração pública contemporânea, especialmente no âmbito da gestão estatal? A partir dessa indagação, o objetivo deste artigo é analisar de que modo a responsabilidade socioambiental pode ser compreendida como diretriz da ação administrativa, identificando os obstáculos que restringem sua concretização e os caminhos institucionais que favorecem sua presença na gestão pública atual.

Para tanto, quanto ao percurso metodológico e a classificação de Gil (2019), é uma pesquisa de natureza qualitativa, com finalidade exploratória e descritiva. É qualitativa porque se volta à interpretação de categorias normativas, administrativas e doutrinárias ligadas à responsabilidade socioambiental, sem pretensão de mensuração estatística. É exploratória porque busca tornar mais nítido um objeto que, embora frequente no discurso institucional, ainda apresenta zonas de imprecisão conceitual e aplicação desigual no interior da gestão pública. E é descritiva porque procura expor, com ordenação lógica, os sentidos, os limites e as possibilidades do tema, a partir de literatura abalizada e de marcos normativos pertinentes.

No plano do método, foi adotado o raciocínio dedutivo. Outrossim, os procedimentos técnicos empregados são a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A primeira recai sobre livros e artigos científicos nacionais e estrangeiros com aderência direta ao tema, escolhidos segundo critérios de pertinência temática, circulação acadêmica e atualidade, sem afastar textos clássicos cuja permanência ainda orienta o debate.

A segunda incide sobre documentos normativos e institucionais pertinentes, com destaque para textos legais, diretrizes governamentais e documentos oficiais voltados à incorporação de critérios socioambientais na administração pública. Tal desenho permite combinar elaboração teórica e análise de fontes normativas, preservando unidade argumentativa entre o referencial conceitual e a leitura jurídica do objeto pesquisado.

2. FORMAÇÃO HISTÓRICA E FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A responsabilidade socioambiental, em sentido estrito, pode ser definida como o dever de orientar decisões, condutas e práticas institucionais a partir dos efeitos que elas produzem, ao mesmo tempo, sobre a vida social e sobre o meio ambiente. Nessa linha, Ashley e Cardoso (2002) tratam a responsabilidade social nos negócios como compromisso da organização perante a sociedade, expresso em atitudes e obrigações que ultrapassam o interesse econômico imediato. Quando esse compromisso é lido em perspectiva socioambiental, o conceito também envolve as consequências sociais e ambientais da atuação organizacional.

Em formulação mais próxima da visão da sustentabilidade, Barbieri e Cajazeira (2009) entendem a responsabilidade socioambiental como a incorporação, na gestão da organização, de preocupações sociais e ambientais vinculadas aos impactos de suas atividades, e não como prática isolada de filantropia.

Na mesma direção, Tachizawa (2009) associa o tema à condução da atividade organizacional segundo parâmetros que compatibilizem desempenho econômico, atenção ao meio ambiente e consideração pelas relações sociais afetadas pela ação institucional. Isto é, trata-se da assunção de responsabilidade pelos efeitos socioambientais da própria atuação.

Quando transportada para o campo da administração pública, não pode ser tratada como singela adaptação de categorias construídas no ambiente empresarial, já que sua formação histórica é mais ampla e resulta de uma mudança do próprio modo de compreender o desenvolvimento, o poder estatal e a legitimidade das escolhas administrativas (Machado *et al.*, 2023).

Conforme explica Costa (2025), desde a segunda metade do século XX, a intensificação da crise ecológica, a expansão urbana desordenada e a crescente pressão sobre os recursos naturais, associadas à percepção de que desigualdade social e degradação ambiental se retroalimentam, passaram a fragilizar a crença de que o crescimento econômico, tomado isoladamente, bastaria para organizar a vida coletiva. Nesse âmbito, a pauta socioambiental ingressou no núcleo das decisões públicas, porque a atividade administrativa passou a ser cobrada também por seus efeitos materiais sobre o território, sobre os grupos sociais e sobre o tempo futuro da coletividade.

Foi nesse processo que o desenvolvimento sustentável se materializou como categoria organizadora do debate contemporâneo, em que o Relatório Brundtland¹ foi o principal marco dessa

¹O Relatório Brundtland foi o documento publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas, presidida por Gro Harlem Brundtland, e tornou-se um marco na formulação contemporânea da ideia de desenvolvimento sustentável. Intitulado *Our Common Future* (Nosso Futuro

evolução ao formular uma definição que, embora frequentemente repetida, ainda conserva notoriedade normativa e política. Em sua passagem mais conhecida, registra-se que o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades (Amaro, 2023).

O ponto de importância surgiu da exigência de racionalidade pública capaz de vincular economia, justiça social e preservação ecológica numa mesma moldura de decisão, recusando a compartimentalização que por muito tempo apartou planejamento econômico e política ambiental (World Commission on Environment and Development, 1987).

Com o passar dos anos, essa compreensão foi sendo apresentada por documentos internacionais posteriores, especialmente pela Agenda 2030, que conferiu linguagem política mais coadunada à ideia de sustentabilidade. Ao afirmar que os objetivos nela previstos “são integrados e indivisíveis, e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental”, o documento moveu definitivamente a matéria para uma perspectiva sistêmica, na qual não há política pública legítima quando seus custos ecológicos ou sociais são empurrados para as margens do espaço institucional ou para o futuro coletivo (Nações Unidas, 2015, p. 1).

No plano teórico, essa mudança repercutiu também sobre a compreensão do Estado, haja vista que a administração pública contemporânea passou a ser observada como estrutura de coordenação de interesses, riscos e responsabilidades (Afonso; Pacheco; Braga, 2023).

Daí por que a governança ambiental se torna noção relevante para a leitura da responsabilidade socioambiental. Não obstante, ela não se resume à atuação de órgãos ambientais nem se confunde com um setor especializado da burocracia, posto que seu alcance é mais exigente, porque envolve articulação entre políticas, instituições e escalas decisórias. Nessa toada, o problema está em fazer com que a lógica da sustentabilidade atravesse políticas setoriais, planejamento, orçamento, compras governamentais e mecanismos de controle (Lorenzetti; Carrion, 2012).

Esse ponto é pertinente no caso brasileiro, considerando que autores mostram que a trajetória institucional do país produziu avanços normativos expressivos, mas convive com dificuldades de integração entre áreas de governo. Não por acaso, foi destacado que “a governança se coloca como a ferramenta crítica para que este paradigma se instale como dominante em um determinado contexto social”, o que deixa claro que o desenvolvimento sustentável se realiza pela capacidade de

Comum), o relatório procurou demonstrar que crescimento econômico, proteção ambiental e enfrentamento da pobreza não deveriam ser tratados como agendas separadas, todavia, como dimensões interdependentes do desenvolvimento. Foi nesse texto que se consolidou a definição mais difundida de desenvolvimento sustentável, entendida como aquele capaz de atender às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades, formulação que passou a orientar debates acadêmicos, políticas públicas e documentos internacionais nas décadas seguintes (WCED, 1987).

coordenação efetiva do aparelho estatal em torno de fins compartilhados (Moura; Bezerra, 2016, p. 91).

A consequência conceitual dessa evolução é clara, em que a responsabilidade socioambiental, no âmbito público, não se atém à adoção eventual de práticas ecológicas nem pode ser reduzida a iniciativas internas de economia de água, energia ou papel, embora essas medidas também sejam necessárias.

Em sentido mais estrito, é uma diretriz jurídico-administrativa que impõe ao Estado o dever de conformar seus atos, políticas, procedimentos e contratações a um padrão de atuação comprometido com a redução de danos, a prevenção de riscos, a inclusão social e a proteção do ambiente em perspectiva intergeracional. O conceito, nesse prisma, envolve conteúdo normativo, dimensão institucional e efeito prático, o que o distingue de meras ações simbólicas de gestão verde (Jacobi; Sinisgalli, 2012).

Também por isso é insuficiente tratar a responsabilidade socioambiental como conceito periférico no direito administrativo, já que a matéria toca temas clássicos do regime jurídico-administrativo, como finalidade pública, motivação, eficiência, planejamento, controle, contratação e discricionariedade. A peculiaridade contemporânea está em que esses institutos já não podem ser lidos como se os impactos ambientais fossem externos à decisão administrativa.

O custo ecológico e o custo social passam a agregar o próprio juízo de juridicidade da ação estatal. Ou seja, a boa administração se mede pela conformidade formal do ato e pela qualidade substantiva das escolhas públicas diante de seus efeitos difusos e duradouros (Câmara, 2013).

A formação histórica do conceito conduz, assim, a uma redefinição do lugar da sustentabilidade no interior do Estado, onde a responsabilidade socioambiental é uma categoria transversal da gestão pública, exigindo que o Estado se reconheça como ator econômico, regulador, contratante, planejador e consumidor institucional capaz de produzir externalidades positivas ou negativas em larga escala.

Quando a administração compra, licencia, planeja, constrói, regula ou incentiva, ela interfere no padrão de desenvolvimento e, por isso, sua responsabilidade não é acessória, visto que decorre da própria centralidade do Estado na organização das dinâmicas sociais, econômicas e ambientais contemporâneas (Moura, 2013).

3. FUNDAMENTOS JURÍDICOS DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No direito brasileiro, a responsabilidade socioambiental da administração pública não depende de formulação doutrinária isolada, haja vista que encontra base normativa suficientemente presente na própria ordem constitucional. A Constituição de 1988, ao assegurar a todos o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado e ao impor ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações, o texto constitucional converte a proteção ambiental em dever jurídico permanente da ação estatal (Brasil, 1988).

Outrossim, ao vincular a ordem econômica à defesa do meio ambiente e ao admitir tratamento diferenciado segundo o impacto ambiental de produtos e serviços, a Carta Magna integra desenvolvimento e preservação numa mesma lógica normativa, afastando a velha oposição simplista entre proteção ecológica e atividade econômica (Brasil, 1988).

Esse desenho foi complementado, em plano infraconstitucional, por diplomas que estruturam o compromisso estatal com a matéria. A Política Nacional do Meio Ambiente, instituída pela Lei nº 6.938/1981, já enunciava, em seu art. 2º, que a ação governamental deveria orientar-se pela manutenção do equilíbrio ecológico e pela compreensão do meio ambiente como patrimônio público a ser protegido, tendo em vista o uso coletivo. No mesmo dispositivo, a lei vinculou a política ambiental à compatibilização do desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade ambiental, ao estabelecimento de critérios e padrões de qualidade, ao controle de atividades poluidoras e ao acompanhamento do estado ambiental (Brasil, 1981).

Desde 1981, o legislador brasileiro já fixava uma diretriz normativa segundo a qual crescimento econômico e proteção ambiental não poderiam ser pensados em planos dissociados. Igualmente, a mesma lei deu importância institucional a esse compromisso ao definir, no art. 4º, objetivos como a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, bem como ao prever instrumentos concretos de atuação estatal no art. 9º, entre eles o licenciamento ambiental, a avaliação de impactos ambientais, o zoneamento ambiental e a criação de espaços territoriais especialmente protegidos (Brasil, 1981).

Em outras palavras, a legislação infraconstitucional passou a organizar a tutela ambiental em três frentes articuladas, a saber, a formulação de objetivos, estrutura administrativa por meio do SISNAMA e adoção de mecanismos preventivos e de controle. Mais tarde, esse arranjo seria ampliado por diplomas como a Lei nº 9.795/1999 (Brasil, 1999), sobre educação ambiental, a Lei nº 9.985/2000 (Brasil, 2000), que instituiu o SNUC, e a Lei nº 9.605/1998 (Brasil, 1998), voltada à responsabilização penal e administrativa por danos ambientais, radicando uma base normativa que distribui deveres de prevenção, gestão e repressão no âmbito da atuação estatal.

De maneira especial, a Política Nacional de Educação Ambiental aumentou o dever de formação de uma cultura pública orientada pela proteção ambiental. O que se observa, destarte, é uma

continuidade legislativa que, a despeito das oscilações políticas e administrativas, vem consolidando a ideia de que o Estado brasileiro não está juridicamente autorizado a agir como se o ambiente fosse variável externa à decisão pública (Brasil, 1999).

A partir desse quadro, a responsabilidade socioambiental no âmbito administrativo decorreu de um conjunto de deveres jurídicos que conformam o exercício da função administrativa. Por essa razão, a incorporação da sustentabilidade ao direito administrativo deve ser lida como exigência de juridicidade em detrimento de uma opção programática.

O administrador não escolhe livremente entre considerar ou desconsiderar impactos socioambientais. O que a ordem jurídica lhe impõe é o dever de motivar, planejar e decidir à luz de um padrão ampliado de interesse público, no qual a proteção ecológica e a dimensão social comparecem como critérios materiais de validade da ação estatal (Alencastro; Silva; Lopes, 2014).

Esse movimento ganhou expressão mais visível no regime das contratações públicas. Ora, se o Estado é um dos maiores consumidores do mercado, o seu poder de compra é um instrumento de indução econômica. Daí a relevância das compras públicas sustentáveis.

Nesse ponto, a doutrina nacional há muito vem chamando atenção para a força transformadora da contratação pública. Com inteira precisão, registrou-se que “em linhas gerais, compras públicas sustentáveis (CPS) são aquelas que incorporam critérios de sustentabilidade nos processos licitatórios”, o que significa inserir no procedimento de aquisição pública uma racionalidade orientada ao menor dispêndio imediato e ao resultado social, econômico e ambiental da contratação (Moura, 2013, p. 23).

A Lei nº 14.133, de 2021, ampliou ainda mais essa orientação. Ao elevar o desenvolvimento nacional sustentável à condição de princípio das licitações e ao prever, entre os objetivos do processo licitatório, a seleção da proposta mais vantajosa considerando o ciclo de vida do objeto e o incentivo à inovação e ao desenvolvimento nacional sustentável, o novo regime jurídico afasta definitivamente a leitura estreita segundo a qual a vantagem administrativa se resumiria ao menor preço nominal (Brasil, 2021).

A contratação pública passa a admitir, de modo explícito, avaliação mais sofisticada do custo público, do desempenho ambiental, da durabilidade do objeto e de seus efeitos sociais. A juridicidade da licitação, por conseguinte, aproxima-se de uma ideia de vantajosidade qualificada, e não de mera economia imediata (Brasil, 2021).

A regulamentação anterior e a experiência acumulada no Executivo federal já apontavam nessa direção. O Decreto nº 7.746, de 2012, ao estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações da administração pública

federal, marcou etapa importante de institucionalização da sustentabilidade na atividade contratual (Brasil, 2012).

Embora editado sob o regime anterior de licitações, ele ajudou a consolidar instrumentos, rotinas e parâmetros que prepararam o espaço para a normatividade mais ampla da Lei nº 14.133. O direito brasileiro, nesse ponto, passou a incorporar a sustentabilidade ambiental como elemento estruturante do próprio regime de contratação pública (Brasil, 2012).

A importância dessa virada é ainda mais notória quando se observa o entendimento institucional produzido no âmbito da Advocacia-Geral da União. O Guia Nacional de Contratações Sustentáveis registra, com acerto, que “desenvolvimento nacional sustentável não se restringe à preservação ambiental”, pois suas dimensões social, econômica e cultural também integram a noção de sustentabilidade. Essa formulação é precisa porque impede o empobrecimento da matéria. O que se tutela, no fundo, é uma forma de contratação pública comprometida com dignidade humana, inclusão, racionalidade econômica de longo prazo e preservação de bens jurídicos coletivos (Brasil, 2024, p. 12).

Nessa mesma linha, o programa Agenda Ambiental na Administração Pública possui relevância, especialmente por causa de sua função de difusão institucional de uma cultura administrativa orientada por critérios socioambientais. Ao propor eixos relacionados ao uso racional de recursos, gestão de resíduos, qualidade de vida no ambiente de trabalho, sensibilização e capacitação, licitações sustentáveis e construções sustentáveis, a A3P atua como ponte entre normatividade e rotina administrativa. Ela não substitui a lei, mas coopera para converter deveres jurídicos abstratos em práticas institucionais mais concretas, capazes de penetrar o cotidiano da administração (Brasil, 2026).

Também, a experiência prática recente colabora com tal diagnóstico. Por exemplo, em um estudo feito por Kruger, Santos e Sallaberry (2024), demonstrou que vários eixos da A3P influenciam positivamente a consciência ambiental de servidores, com destaque para uso racional de recursos, gestão de resíduos, qualidade de vida no ambiente de trabalho e construções sustentáveis. Tal perspectiva é substancial porque mostra que a responsabilidade socioambiental também depende da construção de disposições organizacionais internas que tornem a sustentabilidade inteligível, praticável e institucionalmente valorizada no interior do serviço público.

Por isso, os fundamentos jurídicos da responsabilidade socioambiental na administração pública não se resumem ao capítulo constitucional do meio ambiente, já que eles se distribuem por princípios, leis, regulamentos, orientações institucionais e instrumentos de gestão que, em conjunto, conformam um dever estatal de atuação sustentável.

O problema jurídico atual já não é justificar abstratamente a existência desse dever, contudo, está em assegurar sua aplicabilidade diante de estruturas administrativas fragmentadas, de resistências culturais e de leituras ainda estreitas sobre economicidade, eficiência e interesse público. É exatamente nesse ponto que a sustentabilidade ingressa no terreno da implementação (Oliveira; Santos, 2015).

4. IMPLEMENTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NA GESTÃO ESTATAL CONTEMPORÂNEA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Quando a análise se move do plano normativo para o plano da gestão, aparece com clareza a principal tensão do tema, que é o fato que o ordenamento já possui bases relativamente sólidas para a responsabilidade socioambiental, mas a sua concretização permanece desigual, intermitente e, por vezes, dependente de ilhas administrativas de compromisso institucional.

Isso ocorre porque implementar sustentabilidade no setor público exige alterar processos decisórios, rever padrões de consumo, profissionalizar equipes, produzir dados, integrar áreas técnicas e, mormente, retirar a cultura administrativa de uma racionalidade imediatista e adicionar uma racionalidade de ciclo de vida, prevenção e coordenação (OECD, 2024).

A contratação pública sustentável vem sendo reconhecida como instrumento para a consecução de metas ambientais e sociais, justamente porque o Estado, ao contratar, modela mercados, incentiva inovação e condiciona cadeias produtivas. A OCDE (2025) tem entendido que a compra pública, quando utilizada de forma estratégica, pode contribuir para eficiência de recursos, inovação, promoção de valores sociais e maior *accountability* nas decisões governamentais.

A União Europeia, no que lhe concerne, materializou a compreensão de que a contratação verde envolve a escolha de bens, serviços e obras com menor impacto ambiental ao longo de seu ciclo de vida. Ou seja, o setor público contemporâneo é também produtor ativo desses padrões (European Commission, 2025).

Entretanto, entre a formulação desse ideal e sua realização, acumulam-se vários obstáculos. Um dos mais recorrentes é a fragmentação institucional, considerando que em muitos contextos, a política ambiental continua confinada a órgãos especializados, enquanto áreas de orçamento, infraestrutura, logística, contratação e planejamento seguem atuando com baixa integração temática.

Como consequência, a sustentabilidade aparece no discurso e desaparece na prática, porque a decisão final continua subordinada a lógicas setoriais pouco dialogadas. Daí a pertinência da advertência segundo a qual “o desafio de internalizar a dimensão socioambiental no âmbito das

políticas públicas setoriais para promover mudanças no desenvolvimento se traduz na necessidade de um tratamento transversal das normas e políticas ambientais” (Moura; Bezerra, 2016, p. 100).

Outro problema recorrente está na dificuldade de tradução operacional dos comandos normativos. Nesse prisma, gestores e equipes de contratação muitas vezes reconhecem a importância da sustentabilidade, mas não dispõem de critérios objetivos, bancos de dados, métricas de desempenho ou apoio institucional suficiente para incorporar exigências socioambientais de modo seguro.

A percepção de insegurança jurídica e de possível aumento de custos imediatos ainda funciona como freio importante. Já em 2013 se assinalava que a falta de capacidade técnica e a ausência de ferramentas práticas eram obstáculos à disseminação das compras públicas sustentáveis. Mais adiante, a mesma autora observou que a incorporação e a disseminação dessas práticas deveriam ocorrer de forma gradual e planejada, para permitir adaptação do setor público e do setor privado (Moura, 2013).

Essa dificuldade continua atual, pois um relatório recente da OCDE (2024) sobre compras públicas verdes mostra que a maior parte dos países pesquisados já dispõe de estratégias ou marcos nacionais para a matéria, mas ainda enfrenta problemas de monitoramento, de avaliação de impactos e de internalização efetiva dos custos ambientais e do ciclo de vida nas decisões de compra.

Dito de outra maneira, a institucionalização formal avançou mais rapidamente do que a capacidade de medir resultados e de consolidar rotinas administrativas estáveis. Há reconhecimento crescente do potencial da compra pública verde, no entanto, ainda existem lacunas importantes entre norma, monitoramento e resultado.

No plano global, o quadro é semelhante. O PNUMA destaca que a contratação pública sustentável é uma das mais poderosas soluções do lado da demanda para promover consumo e produção sustentáveis. Também observa que as compras governamentais representam parcela expressiva do PIB em muitos países, o que transforma o gasto público em vetor de reorientação de mercado (UNEP, 2025).

O problema, contudo, é que essa potência só se realiza quando há política deliberada, critérios claros, liderança institucional e capacidade administrativa. Sem isso, a sustentabilidade permanece como aspiração genérica, incapaz de alterar incentivos econômicos e padrões de fornecimento (Siribié; Ehrhart; Yaker, 2024).

Não se deve perder de vista, ademais, que a implementação da responsabilidade socioambiental alcança edificações públicas, mobilidade administrativa, gestão de resíduos, eficiência energética, formação de servidores, digitalização de processos, desenho de políticas urbanas e coordenação interfederativa.

A gestão sustentável nas cidades, por exemplo, depende de relações entre poder público e redes da sociedade civil, haja vista que a sustentabilidade urbana envolve circulação, moradia, infraestrutura, resíduos, uso do solo e inclusão social. A atuação estatal, nesses casos, precisa abandonar a resposta fragmentada e assumir uma lógica de governança multinível, com participação, articulação e visão territorial de longo prazo (Kist *et al.*, 2022).

Também aqui o caso brasileiro apresenta uma lição importante. A governança ambiental nacional foi construída com ampliação normativa, abertura participativa e fortalecimento de mecanismos de controle, não obstante, segue tensionada por problemas de coordenação, conflitos federativos e baixa transversalidade.

Em formulação bastante expressiva, já se observou que os problemas ambientais persistem, apesar dos avanços institucionais, porque a interação entre políticas é pouco considerada no processo decisório e porque as instituições atuam com déficit de integração, coerência e coordenação (Câmara, 2013).

A advertência é estimada para a administração pública contemporânea, porquanto, sem coordenação horizontal entre setores e coordenação vertical entre níveis de governo, a responsabilidade socioambiental tende a ser proclamada com ênfase e executada com modéstia (Moura; Bezerra, 2016).

Apesar desses entraves, o cenário não autoriza leitura pessimista. Há possibilidades de fortalecimento da responsabilidade socioambiental na gestão estatal e uma delas reside na profissionalização das equipes responsáveis por planejamento e contratação, com ênfase em critérios de ciclo de vida, análise de externalidades, certificações e modelagem de editais.

Outra reside na produção de orientações práticas, guias e matrizes padronizadas que diminuam a insegurança decisória do gestor. Também é promissora a integração entre instrumentos de governança, transparência e compras públicas, de modo que a sustentabilidade seja acompanhada em conexão com integridade, direitos humanos, inovação e qualidade do gasto público.

Há ainda uma dimensão simbólica e pedagógica que não deve ser subestimada, o fato que o Estado educa pelo exemplo. Quando a administração incorpora critérios socioambientais às suas rotinas, ela sinaliza expectativas ao mercado, legitima novos padrões de produção e consumo e fortalece uma cultura institucional mais compatível com o desenvolvimento sustentável.

Por isso, foi corretamente afirmado que “as compras públicas sustentáveis podem ser vistas como uma ferramenta que, potencialmente, permite promover políticas ambientais e sociais”, sobretudo porque a escala do gasto governamental produz efeitos multiplicadores sobre a economia e sobre a própria sociedade (Moura, 2013, p. 32).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão desenvolvida ao longo deste artigo conduz a uma constatação que ultrapassa o próprio objeto estudado e alcança a compreensão contemporânea do Estado. A responsabilidade socioambiental, quando situada no interior da administração pública, exprime uma mudança maior na forma de compreender o exercício do poder administrativo e na maneira como se avalia a legitimidade das decisões estatais em sociedades cada vez mais sensíveis aos efeitos sociais e ambientais da ação pública.

Isso ocorre porque as escolhas administrativas jamais permanecem confinadas ao plano técnico no qual são formuladas. Cada política implementada, cada contrato celebrado, cada obra autorizada e cada forma de utilização de recursos públicos participa da produção de determinados padrões de desenvolvimento.

O Estado intervém continuamente na organização da vida econômica, na ocupação do território, na distribuição de oportunidades e na gestão de recursos naturais. À vista disso, a responsabilidade socioambiental pode ser compreendida como expressão de uma racionalidade administrativa mais exigente, na qual as decisões públicas são avaliadas por sua conformidade formal ou por sua utilidade imediata, bem como pelos efeitos que produzem sobre a coletividade e sobre o tempo futuro.

Sob essa perspectiva, é difícil sustentar a ideia de uma administração pública legitimada exclusivamente pelo cumprimento de procedimentos ou pela obtenção de resultados de curto prazo. Uma gestão que ignora as consequências sociais e ambientais de suas escolhas pode até apresentar eficiência aparente em determinados indicadores administrativos, porém transfere para a sociedade custos que mais cedo ou mais tarde retornarão sob a forma de desigualdades ampliadas, deterioração ambiental ou crises institucionais.

Em outras palavras, o adequado teste da qualidade administrativa envolve também a capacidade de o Estado reconhecer que governar significa lidar com efeitos duradouros e interdependentes.

Essa mudança de perspectiva também convida a uma discussão mais ampla sobre o próprio papel do poder público em sociedades marcadas por riscos ambientais, desigualdades estruturais e transformações econômicas aceleradas. Em um cenário como esse, a administração estatal não pode se limitar a reagir aos problemas quando eles já se tornaram presentes.

Logo, espera-se que ela atue com capacidade de antecipação, com sensibilidade institucional diante das externalidades produzidas por suas decisões e com disposição para integrar dimensões que durante muito tempo foram tratadas de forma separada no interior das estruturas administrativas.

Surge então uma indagação inevitável: que tipo de administração pública se pretende construir quando se admite que decisões governamentais continuam sendo tomadas sem consideração pelos impactos sociais e ambientais que produzem? E, que concepção de interesse público pode subsistir quando os custos das escolhas administrativas são deslocados para comunidades vulneráveis ou para gerações que sequer participaram da formação dessas decisões?

A responsabilidade socioambiental aparece, de tal modo, como um critério de maturidade institucional, exigindo que a administração pública seja capaz de reconhecer que suas ações participam da produção de realidades coletivas e que, por essa razão, não lhe é possível agir como se o desenvolvimento fosse apenas questão econômica ou administrativa.

Governar, nas condições contemporâneas, envolve a capacidade de orientar políticas públicas de modo compatível com a preservação das bases sociais e ambientais que sustentam a própria vida em sociedade.

A concretização dessa perspectiva depende da transformação gradual das rotinas administrativas, dos critérios de decisão e das práticas institucionais que estruturam o funcionamento cotidiano do Estado. Quando a gestão pública incorpora preocupações socioambientais em seus processos de planejamento, contratação, regulação e execução de políticas públicas, ela coopera para redefinir padrões de atuação estatal e para produzir referências que se irradiam para além da própria administração.

REFERÊNCIAS

AFONSO, D. L. V.; PACHECO, I. B. G.; BRAGA, I. L. Agenda ambiental na administração pública (A3P) aliada à gestão do conhecimento: caso prático da Ecoliga-RO. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 16, n. 3, p. 216-233, 2023.

ALENCASTRO, M. A. C.; SILVA, E. V. da; LOPES, A. M. D'A. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 207-235, jan./fev. 2014.

ASHLEY, P. A. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, P. A.; CARDOSO, A. J. G. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, P. A. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Guia nacional de contratações sustentáveis**. 7. ed. Brasília, DF: AGU, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos->

[1/Publicacoes/cartilhas/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis-2024.pdf](#). Acesso em: 9 mar. 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 mar. 2026.

BRASIL. [Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012]. **Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012**. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm. Acesso em: 9 mar. 2026.

BRASIL. [Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981]. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1981. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 9 mar. 2026.

BRASIL. [Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999]. **Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999**. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm. Acesso em: 9 mar. 2026.

BRASIL. [Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021]. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 9 mar. 2026.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. **Agenda ambiental da administração pública (A3P)**. Brasília, DF: MMA, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/composicao/secex/dea/programas-e-projetos/a3p>. Acesso em: 9 mar. 2026.

CÂMARA, J. B. D. Governança ambiental no Brasil: ecos do passado. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 21, n. 46, p. 125-146, jun. 2013.

COSTA, J. M. Sustentabilidade ambiental global através de governança. **Revista Jurídica da Amazônia**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 212-235, 2025.

COUTO, H. L. G. do; RIBEIRO, F. L. Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 331-343, 2016.

EUROPEAN COMMISSION. **Buying green!** A handbook on green public procurement. 3. ed. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. Disponível em: https://sustainable-procurement.org/fileadmin/user_upload/layout/Documents/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf. Acesso em: 9 mar. 2026.

EUROPEAN COMMISSION. **Green public procurement**. Brussels: European Commission, 2025. Disponível em: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/green-public-procurement_en. Acesso em: 9 mar. 2026.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

JACOBI, P. R.; SINISGALLI, P. A. de A. Governança ambiental e economia verde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, p. 1469-1478, jun. 2012.

KIST, M. B.; BELLEN, H. M. V. Gestão da sustentabilidade em cidades: uma perspectiva considerando a atuação de redes da sociedade civil no processo de análise de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 4, p. 583-602, 2022.

KRUGER, S. D.; SANTOS, E. A. dos; SALLABERRY, J. D. A relação entre a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e a consciência ambiental dos servidores. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 5, p. e2024-0011, 2024.

LORENZETTI, J. V.; CARRION, R. M. Governança ambiental global: atores e cenários. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 721-735, set. 2012.

MACHADO, M. E. B. et al. Responsabilidade social corporativa: uma análise das grandes empresas do Setor de Agronegócio no Brasil. **Journal of Lifestyle and SDGs Review**, [S. l.], v. 3, p. e01564, 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

MEULEMAN, L. Public administration and governance for the SDGs: navigating between change and stability. **Sustainability**, Basel, v. 13, n. 11, p. 5914, 2021.

MOURA, A. M. M. de. As compras públicas sustentáveis e sua evolução no Brasil. **Boletim Regional, Urbano e Ambiental**, Brasília, DF, n. 7, p. 23-32, jan./jun. 2013.

MOURA, A. S. de; BEZERRA, M. do C. Governança e sustentabilidade das políticas públicas no Brasil. In: MOURA, A. S. de (org.). **Governança ambiental no Brasil: instituições, atores e políticas públicas**. Brasília, DF: IPEA, 2016. p. 91-108. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/fa6b813c-46e1-495d-a333-d41768d1d04e/content>. Acesso em: 9 mar. 2026.

NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. [S. l.]: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Harnessing public procurement for the green transition: good practices in OECD countries**. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/e551f448-en>. Acesso em: 9 mar. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Strategic public procurement**. Paris: OECD, 2025. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>. Acesso em: 9 mar. 2026.

OLIVEIRA, B. C. S. C. M. de; SANTOS, L. M. L. dos. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 189-206, jan./fev. 2015.

SACHS, J. D. **The age of sustainable development**. New York: Columbia University Press, 2015.

SANTOS JÚNIOR, J. A. et al. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável na administração pública: um estudo bibliométrico. **REMUNOM**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 1-30, 2025.

SIRIBIÉ, E.; EHRHART, H.; YAKER, F. **Sustainable public procurement: a lever for achieving the Sustainable Development Goals**. Paris: Agence Française de Développement, 2024. Disponível em: https://www.afd.fr/sites/default/files/2024-11-12-21-46/QDD78_VA_Web.pdf. Acesso em: 9 mar. 2026.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. **Sustainable public procurement – 2022 global review**. Paris: UNEP, 2022. Disponível em: <https://www.oneplanetnetwork.org/knowledge-centre/resources/sustainable-public-procurement-2022-global-review-parts-i-and-ii>. Acesso em: 9 mar. 2026.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. **Sustainable public procurement**. Nairobi: UNEP, 2025. Disponível em: <https://www.unep.org/topics/finance-and-economic-transformations/scp-and-circularity/sustainable-public-procurement>. Acesso em: 9 mar. 2026.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987. Disponível em: <https://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2026.