



## *A Agenda ESG na Administração Pública: Fundamentos Jurídicos, Governança Institucional e Estratégias para Implementação Sustentável*

*The ESG Agenda in Public Administration: Legal Foundations, Institutional Governance, and Strategies for Sustainable Implementation*

Beatriz de Oliveira Matos<sup>1</sup>, Thereza Raquel Sarmento Lucena<sup>2</sup>, Márcia Luciana Gurgel Assunção do Nascimento<sup>3</sup>, José Antonio Agulleiro Rodriguez<sup>4</sup>, José Eudes Medeiros Júnior<sup>5</sup>, Leandro Ferreira de Moraes<sup>6</sup> e Dionizio Gonçalves dos Santos<sup>7</sup>

v. 14/ n. 3 (2026)  
Julho/Setembro

Aceito para publicação em 26/05/2026.

<sup>1</sup>Advogada e Graduada em Direito pela Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba. ORCID: 0009-0006-9948-3859. E-mail: beatrizomatos@hotmail.com;

<sup>2</sup>Mestranda em Administração Pública pelo PROFIAP da Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba. ORCID: 0009-0004-9738-078X. E-mail: therezaraquelsarmentolucena@gmail.com;

<sup>3</sup>Mestra 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. ORCID: 0009-0002-3036-4254. E-mail: lu\_gurgel@hotmail.com;

<sup>4</sup>Mestrando 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;

<sup>5</sup>Mestrando 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;

<sup>6</sup>Mestrando em Administração Pública pelo PROFIAP da Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba. ORCID: 0009-0007-0468-7128. E-mail: moraisczpb@hotmail.com;

<sup>7</sup>Mestre em Gestão e Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, Paraíba. ORCID: 0009-0006-3996-6680. E-mail: [dionizio.goncalves@urca.br](mailto:dionizio.goncalves@urca.br).

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

**RESUMO:** A crescente incorporação dos princípios ESG (Environmental, Social and Governance) na gestão pública representa uma transformação significativa na forma como a Administração Pública planeja, executa e avalia suas políticas institucionais. Nesse contexto, a agenda ESG ultrapassa a esfera corporativa privada e passa a constituir importante instrumento de promoção da sustentabilidade, da responsabilidade socioambiental e do fortalecimento da governança pública. O presente estudo tem por objetivo analisar os fundamentos jurídicos que legitimam a adoção da agenda ESG no âmbito da Administração Pública brasileira, bem como identificar estratégias capazes de promover sua efetiva implementação nos órgãos e entidades governamentais. Para tanto, utiliza-se metodologia de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, fundamentada em pesquisa bibliográfica e documental. O estudo examina os principais marcos normativos nacionais e internacionais relacionados ao desenvolvimento sustentável, à governança pública e à responsabilidade socioambiental, destacando sua conexão com os princípios constitucionais da administração pública. Conclui-se que a implementação da agenda ESG pode contribuir para o fortalecimento da eficiência administrativa, da transparência institucional e da promoção de políticas públicas alinhadas aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: ESG; Administração Pública; Governança Pública; Sustentabilidade; Desenvolvimento Sustentável.

**ABSTRACT:** The increasing incorporation of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into public management represents a significant transformation in the way Public Administration plans, executes, and evaluates its institutional policies. In this context, the ESG agenda extends beyond the private corporate sphere and becomes an important instrument for promoting sustainability, socio-environmental responsibility, and strengthening public governance. This study aims to analyze the legal foundations that support the adoption of the ESG agenda within Brazilian Public Administration, as well as to identify strategies capable of promoting its effective implementation in governmental bodies and entities. To this end, a qualitative methodology is employed, adopting an exploratory and descriptive approach based on bibliographic and documentary research. The study examines the main national and international regulatory frameworks related to sustainable development, public governance, and socio-environmental responsibility, highlighting their connection with the constitutional principles governing public administration. It concludes that implementing the ESG agenda can contribute to strengthening administrative efficiency, institutional transparency, and the development of public policies aligned with sustainable development goals.

Keywords: ESG; Public Administration; Public Governance; Sustainability; Sustainable Development.

## **1. INTRODUÇÃO**

A crescente preocupação com os desafios ambientais, sociais e de governança tem impulsionado a incorporação de novos modelos de gestão capazes de promover maior responsabilidade institucional e sustentabilidade organizacional. Nesse contexto, a agenda ESG (Environmental, Social and Governance) consolidou-se como um importante referencial para a formulação de estratégias voltadas ao equilíbrio entre desenvolvimento econômico, proteção ambiental, inclusão social e fortalecimento dos mecanismos de governança. Embora inicialmente difundidos no setor privado, os princípios ESG passaram a influenciar significativamente a atuação estatal, especialmente diante da necessidade de aprimoramento das práticas administrativas e da busca por maior eficiência, transparência e legitimidade na gestão dos recursos públicos.

A Administração Pública contemporânea encontra-se inserida em um cenário de profundas transformações institucionais, marcado pela crescente exigência de responsabilidade socioambiental, inovação administrativa e fortalecimento da governança pública. A ampliação das demandas sociais, associada à necessidade de implementação de políticas públicas sustentáveis, evidencia a importância da adoção de mecanismos capazes de integrar critérios ambientais, sociais e de governança às atividades governamentais. Dessa forma, a agenda ESG emerge como instrumento estratégico para orientar decisões administrativas, promover a eficiência na gestão pública e fortalecer o compromisso estatal com os princípios constitucionais e com os objetivos do desenvolvimento sustentável.

Sob a perspectiva jurídica, a implementação da agenda ESG na Administração Pública encontra respaldo em diversos dispositivos normativos nacionais e internacionais que estabelecem diretrizes voltadas à promoção da sustentabilidade, da integridade institucional e da responsabilidade social. A Constituição Federal de 1988, ao consagrar princípios relacionados à eficiência administrativa, à proteção ambiental e à promoção do bem-estar coletivo, oferece importantes fundamentos para a incorporação dessas práticas na gestão pública. Além disso, instrumentos como a Agenda 2030, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e os programas de governança pública reforçam a necessidade de adoção de políticas institucionais alinhadas aos valores da sustentabilidade e da boa administração.

Diante desse contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar os fundamentos jurídicos que sustentam a aplicação da agenda ESG na Administração Pública, bem como examinar as principais estratégias voltadas à sua implementação efetiva nos órgãos e entidades governamentais. Busca-se compreender de que maneira os princípios ambientais, sociais e de governança podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, para o fortalecimento da transparência institucional e para a construção de modelos administrativos mais sustentáveis e eficientes. Para tanto,

será desenvolvida uma abordagem de natureza qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica e documental, com caráter exploratório e descritivo.

## **2 FUNDAMENTOS JURÍDICOS DA AGENDA ESG NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A crescente incorporação dos princípios ESG na Administração Pública decorre da necessidade de construção de modelos de gestão capazes de conciliar eficiência administrativa, responsabilidade socioambiental e governança institucional. Nesse cenário, observa-se que as demandas contemporâneas relacionadas à sustentabilidade passaram a exigir do Estado uma atuação mais estratégica e comprometida com valores que ultrapassam os limites tradicionais da legalidade administrativa. Dessa maneira, a agenda ESG emerge como importante instrumento de fortalecimento das instituições públicas, promovendo maior integração entre desenvolvimento econômico, justiça social e preservação ambiental. Tal perspectiva encontra respaldo em diversos instrumentos jurídicos nacionais e internacionais que reconhecem a sustentabilidade como elemento essencial para a promoção do interesse público e para a concretização dos direitos fundamentais (Freitas, 2022).

Além disso, a consolidação da agenda ESG no âmbito governamental reflete uma evolução dos próprios paradigmas da Administração Pública contemporânea. Se anteriormente a atuação estatal estava predominantemente associada ao cumprimento formal das normas jurídicas, atualmente exige-se uma gestão orientada por resultados, transparência, integridade e responsabilidade social. Nesse contexto, os critérios ambientais, sociais e de governança assumem papel relevante na formulação e execução das políticas públicas, contribuindo para a modernização administrativa e para a construção de instituições mais resilientes e comprometidas com o desenvolvimento sustentável (Bresser-Pereira, 2021).

Sob essa perspectiva, a análise dos fundamentos jurídicos da agenda ESG demanda a compreensão de suas origens conceituais, de suas bases constitucionais e dos principais marcos normativos que legitimam sua aplicação na Administração Pública. Trata-se de um conjunto de diretrizes que, embora tenha se desenvolvido inicialmente no setor privado, encontra ampla compatibilidade com os princípios constitucionais que orientam a atuação estatal e com os compromissos assumidos pelo Brasil no âmbito da governança global voltada à sustentabilidade (Leff, 2023).

## **2.1 Origem e evolução da agenda ESG**

O conceito ESG surgiu no contexto das discussões internacionais voltadas à promoção de investimentos sustentáveis e à incorporação de fatores não financeiros nos processos decisórios das organizações. Sua consolidação ocorreu especialmente a partir da publicação do relatório "Who Cares Wins", elaborado sob a coordenação das Nações Unidas em 2004, documento que passou a defender a integração dos aspectos ambientais, sociais e de governança como elementos fundamentais para a sustentabilidade das instituições e para a geração de valor a longo prazo (Eccles, 2022).

Posteriormente, a expansão das preocupações relacionadas às mudanças climáticas, às desigualdades sociais e aos desafios de governança corporativa contribuiu para ampliar a relevância da agenda ESG em escala global. Nesse sentido, os critérios ambientais passaram a abranger práticas voltadas à proteção dos recursos naturais e à mitigação dos impactos ambientais; os critérios sociais passaram a contemplar aspectos relacionados aos direitos humanos, inclusão e responsabilidade social; enquanto os critérios de governança passaram a enfatizar transparência, ética, integridade e mecanismos de controle institucional (Elkington, 2021).

Embora inicialmente direcionado ao ambiente empresarial, o modelo ESG passou gradativamente a influenciar o setor público. Isso ocorreu em razão da percepção de que os desafios associados à sustentabilidade exigem ações coordenadas entre Estado, mercado e sociedade civil. Assim, a Administração Pública passou a incorporar instrumentos de gestão inspirados nos princípios ESG, buscando fortalecer a eficiência administrativa, a legitimidade institucional e a capacidade estatal de promover políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável (Sachs, 2022).

Ademais, o avanço das agendas globais de sustentabilidade, especialmente após a aprovação da Agenda 2030 das Nações Unidas, consolidou a compreensão de que a atuação governamental desempenha papel central na implementação de políticas alinhadas aos objetivos do desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a agenda ESG passou a ser compreendida não apenas como uma ferramenta de gestão organizacional, mas também como um mecanismo capaz de orientar a formulação de estratégias públicas voltadas à promoção do bem-estar coletivo e à proteção das futuras gerações (Veiga, 2023).

## **2.2 Bases constitucionais da sustentabilidade na Administração Pública**

A incorporação da agenda ESG na Administração Pública brasileira encontra sólido fundamento na Constituição Federal de 1988, cuja estrutura normativa estabelece diretrizes voltadas à promoção da dignidade humana, da justiça social e da proteção ambiental. Embora a sigla ESG não

esteja expressamente prevista no texto constitucional, seus elementos essenciais encontram correspondência em diversos princípios e normas constitucionais que orientam a atuação estatal (Sarlet, 2022).

Inicialmente, destaca-se o artigo 37 da Constituição Federal, que estabelece os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como pilares da Administração Pública. Tais princípios apresentam estreita relação com a dimensão da governança, uma vez que exigem transparência institucional, integridade administrativa, prestação de contas e compromisso com a boa gestão dos recursos públicos. Nesse sentido, a governança pública representa instrumento indispensável para assegurar a legitimidade das ações governamentais e fortalecer a confiança social nas instituições estatais (Mendes, 2023).

Por sua vez, o artigo 170 da Constituição Federal dispõe que a ordem econômica deve observar a valorização do trabalho humano e a livre iniciativa, assegurando a todos uma existência digna conforme os ditames da justiça social. Entre os princípios previstos nesse dispositivo encontra-se a defesa do meio ambiente, evidenciando que o desenvolvimento econômico não pode ser dissociado da proteção ambiental e da promoção do equilíbrio ecológico. Tal diretriz aproxima-se diretamente da dimensão ambiental da agenda ESG e reforça a necessidade de adoção de práticas sustentáveis na gestão pública (Barroso, 2022).

Igualmente relevante é o artigo 225 da Constituição Federal, que reconhece o direito de todos ao meio ambiente ecologicamente equilibrado e atribui ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. Trata-se de um dos principais fundamentos constitucionais da sustentabilidade no ordenamento jurídico brasileiro, estabelecendo um compromisso permanente com a proteção ambiental e com a promoção de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável (Canotilho, 2021).

Dessa forma, observa-se que a Constituição Federal fornece bases normativas robustas para a implementação da agenda ESG na Administração Pública, permitindo que os princípios ambientais, sociais e de governança sejam incorporados às estratégias institucionais como instrumentos de concretização dos valores constitucionais e de fortalecimento da gestão pública sustentável (Freitas, 2022).

### **2.3 Marcos normativos nacionais e internacionais**

A efetivação da agenda ESG no setor público também encontra respaldo em importantes instrumentos normativos nacionais e internacionais voltados à promoção da sustentabilidade e da governança. Esses marcos regulatórios contribuem para orientar a atuação estatal e estabelecer

parâmetros para a implementação de políticas públicas compatíveis com os desafios contemporâneos do desenvolvimento sustentável (Leff, 2023).

No plano internacional, destaca-se inicialmente a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, aprovada pela Organização das Nações Unidas em 2015. Composta por dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a Agenda 2030 estabelece metas relacionadas à erradicação da pobreza, proteção ambiental, crescimento econômico sustentável, redução das desigualdades e fortalecimento das instituições públicas. Tais objetivos apresentam significativa convergência com os princípios ESG e constituem importante referência para a formulação de políticas governamentais (Sachs, 2022).

Da mesma forma, o Acordo de Paris reforça a necessidade de adoção de medidas voltadas à mitigação das mudanças climáticas e à construção de modelos de desenvolvimento ambientalmente responsáveis. Paralelamente, iniciativas como o Pacto Global das Nações Unidas incentivam organizações públicas e privadas a adotarem práticas alinhadas à sustentabilidade, aos direitos humanos, às relações de trabalho éticas e ao combate à corrupção, fortalecendo os pilares fundamentais da agenda ESG (Elkington, 2021).

No âmbito nacional, diversos instrumentos normativos contribuem para a consolidação dessa agenda. Entre eles destacam-se a Política Nacional do Meio Ambiente, instituída pela Lei nº 6.938/1981, a Política Nacional de Resíduos Sólidos, prevista na Lei nº 12.305/2010, e a Lei nº 14.133/2021, que incorporou critérios de sustentabilidade às contratações públicas. Essas normas evidenciam a crescente preocupação do ordenamento jurídico brasileiro com a integração entre eficiência administrativa e responsabilidade socioambiental (Machado, 2023).

Adicionalmente, o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, fortaleceu a adoção de mecanismos de gestão de riscos, integridade, transparência e prestação de contas. Somado a isso, programas institucionais como a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) demonstram o compromisso estatal com a implementação de práticas sustentáveis no âmbito governamental. Assim, verifica-se que a agenda ESG encontra respaldo em um conjunto normativo cada vez mais abrangente, capaz de orientar a construção de uma Administração Pública mais eficiente, transparente e comprometida com os princípios do desenvolvimento sustentável (Oliveira, 2024).

### **3 OS PILARES ESG E SUA APLICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

A consolidação da agenda ESG no âmbito da Administração Pública exige a compreensão integrada de seus três pilares estruturantes: ambiental, social e governança. Esses elementos não

devem ser analisados de maneira isolada, uma vez que sua efetividade depende da interação entre políticas institucionais sustentáveis, mecanismos de proteção social e instrumentos de gestão capazes de assegurar transparência e eficiência administrativa. Nesse contexto, a incorporação dos critérios ESG representa uma transformação significativa na forma pela qual o Estado planeja, executa e avalia suas ações, promovendo uma gestão pública orientada não apenas por resultados econômicos, mas também pela responsabilidade socioambiental e pelo fortalecimento das instituições democráticas (Freitas, 2026).

Sob essa perspectiva, a aplicação dos pilares ESG no setor público contribui para a construção de modelos administrativos mais resilientes diante dos desafios contemporâneos relacionados às mudanças climáticas, às desigualdades sociais e à necessidade de aprimoramento da governança estatal. Além disso, a adoção desses critérios favorece o alinhamento das políticas públicas aos compromissos assumidos internacionalmente pelo Brasil, especialmente aqueles vinculados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e às diretrizes globais de sustentabilidade institucional. Dessa forma, os pilares ESG passam a atuar como instrumentos de modernização administrativa e de fortalecimento da legitimidade das ações governamentais (Sachs, 2025).

Consequentemente, a implementação efetiva da agenda ESG requer que os órgãos públicos desenvolvam estratégias capazes de integrar preocupações ambientais, sociais e de governança aos processos decisórios e às práticas institucionais. Trata-se de uma mudança estrutural que ultrapassa a mera adequação normativa, exigindo a incorporação de valores relacionados à sustentabilidade, à integridade administrativa e à promoção do interesse coletivo como fundamentos permanentes da atuação estatal (Oliveira, 2026).

### **3.1 Dimensão ambiental (Environmental)**

A dimensão ambiental da agenda ESG está diretamente relacionada à adoção de práticas voltadas à preservação dos recursos naturais, à mitigação dos impactos ambientais e à promoção de modelos sustentáveis de desenvolvimento. No âmbito da Administração Pública, esse pilar assume especial relevância em razão da responsabilidade estatal na formulação de políticas ambientais e na implementação de estratégias capazes de assegurar a proteção do meio ambiente ecologicamente equilibrado. Assim, a sustentabilidade ambiental deixa de representar apenas uma diretriz programática para constituir verdadeiro dever jurídico vinculado à atuação governamental (Sarlet, 2025).

Nesse sentido, a gestão sustentável dos recursos públicos tornou-se elemento essencial para a construção de instituições comprometidas com a racionalização do consumo e com a redução dos

impactos ambientais decorrentes das atividades administrativas. A adoção de práticas relacionadas à eficiência energética, à economia de recursos hídricos e à utilização de tecnologias sustentáveis demonstra a crescente preocupação do setor público com a implementação de políticas alinhadas aos princípios da responsabilidade ambiental. Além disso, tais medidas contribuem para a redução de custos operacionais e para o fortalecimento da eficiência administrativa, evidenciando a compatibilidade entre sustentabilidade e gestão pública eficiente (Leff, 2026).

Paralelamente, destaca-se a importância das compras públicas sustentáveis como instrumento estratégico para a efetivação da dimensão ambiental do ESG. Considerando o elevado poder de contratação do Estado, a inserção de critérios ambientais nos processos licitatórios possui potencial significativo para estimular cadeias produtivas sustentáveis e incentivar práticas empresariais comprometidas com a preservação ambiental. Dessa maneira, as contratações públicas passam a desempenhar função indutora de comportamentos econômicos alinhados ao desenvolvimento sustentável, ampliando os impactos positivos das ações governamentais (Machado, 2025).

Ademais, a gestão adequada dos resíduos sólidos e a implementação de programas institucionais voltados à logística sustentável constituem importantes mecanismos de fortalecimento da agenda ambiental no setor público. A crescente preocupação com os efeitos das mudanças climáticas e com a necessidade de transição para modelos de desenvolvimento ambientalmente responsáveis evidencia que a Administração Pública deve atuar como agente promotor de práticas sustentáveis, assumindo posição de protagonismo na construção de uma governança ambiental efetiva e comprometida com as futuras gerações (Veiga, 2026).

### **3.2 Dimensão social (Social)**

A dimensão social da agenda ESG está associada à promoção da dignidade humana, da inclusão social e da proteção dos direitos fundamentais, constituindo elemento indispensável para a construção de instituições públicas voltadas à concretização do interesse coletivo. No contexto da Administração Pública, esse pilar assume papel relevante na formulação de políticas destinadas à redução das desigualdades sociais e ao fortalecimento dos mecanismos de proteção da cidadania. Dessa forma, a atuação estatal deve ser orientada pela busca permanente da justiça social e pela garantia do acesso igualitário aos direitos fundamentais assegurados constitucionalmente (Barroso, 2025).

Sob essa ótica, a implementação de políticas públicas inclusivas representa uma das principais expressões da dimensão social do ESG. A promoção da equidade, da diversidade e da inclusão nos ambientes institucionais contribui para o fortalecimento da democracia e para a ampliação da

participação social nos processos decisórios. Além disso, o reconhecimento da pluralidade existente na sociedade contemporânea exige que a Administração Pública desenvolva estratégias capazes de assegurar tratamento isonômico aos diferentes grupos sociais, especialmente aqueles historicamente vulnerabilizados ou sujeitos a processos de exclusão social (Mendes, 2026).

De igual modo, a valorização dos servidores públicos e a promoção de ambientes laborais saudáveis constituem aspectos fundamentais da dimensão social da agenda ESG. A implementação de políticas relacionadas à saúde ocupacional, ao bem-estar institucional e à prevenção de riscos psicossociais demonstra que a eficiência administrativa não pode ser dissociada da proteção das condições humanas de trabalho. Nesse contexto, a construção de ambientes organizacionais mais equilibrados favorece o aumento da produtividade, o fortalecimento das relações institucionais e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população (Antunes, 2025).

Além disso, a responsabilidade social institucional exige que os órgãos públicos desenvolvam mecanismos capazes de ampliar a participação cidadã na elaboração e fiscalização das políticas públicas. A aproximação entre Estado e sociedade fortalece a legitimidade democrática das decisões administrativas e contribui para a construção de modelos de governança mais transparentes e responsivos às demandas coletivas. Assim, a dimensão social do ESG ultrapassa os limites da assistência estatal, consolidando-se como instrumento de promoção da cidadania, inclusão e desenvolvimento humano sustentável (Sen, 2026).

### **3.3 Dimensão da governança (Governance)**

A dimensão da governança representa um dos pilares centrais da agenda ESG, especialmente no âmbito da Administração Pública, onde a legitimidade institucional depende diretamente da observância dos princípios da legalidade, transparência, integridade e accountability. Nesse contexto, a governança pública pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos destinados a orientar, monitorar e avaliar a atuação estatal, assegurando que as decisões administrativas sejam adotadas de maneira ética, eficiente e compatível com o interesse público (Matias-Pereira, 2025).

Inicialmente, destaca-se que a transparência institucional constitui elemento indispensável para o fortalecimento da governança pública. O acesso à informação, a publicidade dos atos administrativos e a disponibilização de dados governamentais permitem maior controle social sobre a atuação estatal, reduzindo espaços para práticas incompatíveis com os princípios da boa administração. Dessa maneira, a transparência não apenas fortalece a confiança da sociedade nas instituições públicas, mas também contribui para a prevenção de irregularidades e para o aprimoramento dos processos decisórios (Filgueiras, 2026).

Além disso, a implementação de programas de integridade e compliance no setor público tornou-se medida essencial para o fortalecimento dos mecanismos de governança. A criação de instrumentos voltados à gestão de riscos, ao combate à corrupção e ao monitoramento das práticas administrativas possibilita maior controle institucional e favorece a construção de uma cultura organizacional baseada na ética e na responsabilidade pública. Nesse sentido, a governança ESG apresenta-se como importante ferramenta para o aperfeiçoamento das estruturas administrativas e para a promoção da integridade institucional (Carvalho Filho, 2025).

Por conseguinte, a prestação de contas e a responsabilização dos agentes públicos constituem elementos fundamentais para a consolidação da governança sustentável. A existência de mecanismos eficazes de controle interno e externo permite acompanhar a execução das políticas públicas e avaliar seus resultados sob a perspectiva da eficiência, da legalidade e da responsabilidade socioambiental. Assim, a dimensão da governança assume papel estratégico na implementação da agenda ESG, funcionando como eixo estruturante capaz de integrar sustentabilidade, transparência e eficiência administrativa em um modelo de gestão pública voltado ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito (Freitas, 2026).

#### **4 GOVERNANÇA PÚBLICA E IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA ESG**

A crescente incorporação da agenda ESG no setor público evidencia uma transformação paradigmática na estrutura da Administração Pública contemporânea. Em um contexto marcado pela ampliação das demandas sociais, pela intensificação dos desafios ambientais e pela necessidade de fortalecimento das instituições democráticas, torna-se indispensável a adoção de modelos de gestão capazes de promover maior eficiência, integridade e sustentabilidade institucional. Nesse cenário, a governança pública assume papel central como mecanismo estruturante destinado a assegurar que as ações governamentais sejam desenvolvidas de maneira estratégica, transparente e orientada à concretização do interesse coletivo. Assim, a implementação da agenda ESG não pode ser compreendida como mera adequação administrativa a tendências contemporâneas, mas sim como processo de reconfiguração das práticas institucionais voltadas à promoção do desenvolvimento sustentável e da boa administração pública (Freitas, 2026).

Sob essa perspectiva, a governança pública passa a desempenhar função essencial na articulação entre planejamento estratégico, gestão de riscos, transparência institucional e responsabilidade socioambiental. A integração dos princípios ESG às estruturas governamentais exige a construção de mecanismos capazes de compatibilizar eficiência administrativa, proteção dos direitos fundamentais e sustentabilidade das políticas públicas. Dessa maneira, a implementação

desses critérios demanda não apenas alterações normativas, mas também uma profunda transformação cultural nas organizações públicas, envolvendo processos decisórios mais participativos, sistemas de monitoramento mais eficientes e instrumentos de avaliação orientados por resultados sustentáveis (Matias-Pereira, 2025).

Além disso, a consolidação da agenda ESG no âmbito estatal encontra estreita relação com a necessidade de fortalecimento da legitimidade das instituições públicas. Em sociedades cada vez mais complexas e conectadas, a confiança social nas estruturas governamentais depende da capacidade do Estado de demonstrar compromisso efetivo com valores relacionados à ética, transparência, inclusão social e responsabilidade ambiental. Nesse sentido, a governança pública sustentável emerge como elemento indispensável para assegurar maior coerência entre os objetivos institucionais da Administração Pública e as demandas contemporâneas vinculadas ao desenvolvimento humano e à proteção intergeracional dos recursos ambientais (Sachs, 2025).

#### **4.1 Governança pública como instrumento de sustentabilidade institucional**

A governança pública constitui um dos principais mecanismos de fortalecimento da sustentabilidade institucional no contexto da Administração Pública contemporânea. Sua relevância decorre da capacidade de estruturar processos decisórios mais eficientes, transparentes e compatíveis com os princípios constitucionais que orientam a atuação estatal. Nessa perspectiva, a governança ultrapassa a concepção tradicional de controle administrativo, passando a representar um modelo de gestão fundamentado na coordenação estratégica das ações governamentais, na integridade institucional e na promoção de resultados socialmente relevantes (Oliveira, 2026).

Com efeito, a sustentabilidade institucional não se limita à preservação da estabilidade organizacional dos órgãos públicos, mas envolve a capacidade permanente de adaptação das instituições às transformações sociais, econômicas e ambientais que caracterizam a contemporaneidade. Assim, a governança pública sustentável pressupõe a adoção de práticas administrativas capazes de assegurar equilíbrio entre eficiência operacional, responsabilidade socioambiental e legitimidade democrática. Trata-se, portanto, de uma abordagem que busca integrar planejamento, gestão de riscos e accountability em uma estrutura orientada à geração de valor público duradouro (Filgueiras, 2026).

Ademais, a incorporação dos princípios ESG às estruturas de governança fortalece a capacidade estatal de enfrentar desafios complexos relacionados à sustentabilidade e à efetividade das políticas públicas. A implementação de mecanismos voltados ao monitoramento de indicadores socioambientais, à transparência institucional e à participação cidadã contribui para o aprimoramento

dos processos administrativos e para a construção de instituições mais resilientes. Consequentemente, a governança pública passa a funcionar como elemento catalisador da modernização administrativa, promovendo maior alinhamento entre atuação governamental e desenvolvimento sustentável (Freitas, 2026).

Paralelamente, a consolidação de estruturas de governança orientadas pelos critérios ESG favorece o fortalecimento da confiança social nas instituições públicas. A ampliação dos mecanismos de prestação de contas, associada à adoção de práticas voltadas à integridade institucional, reduz a assimetria informacional entre Estado e sociedade, permitindo maior controle democrático sobre a gestão pública. Dessa forma, a governança sustentável apresenta-se como instrumento essencial para a construção de uma Administração Pública mais eficiente, transparente e comprometida com os interesses coletivos (Mendes, 2025).

#### **4.2 Planejamento estratégico e gestão ESG**

A implementação efetiva da agenda ESG depende da incorporação de mecanismos de planejamento estratégico capazes de integrar objetivos institucionais, sustentabilidade e governança em uma estrutura administrativa coerente e orientada por resultados. Nesse contexto, o planejamento deixa de representar mero instrumento burocrático de organização administrativa para assumir função estratégica na definição de metas, prioridades e indicadores voltados à promoção do desenvolvimento sustentável. Assim, a gestão pública contemporânea exige processos decisórios fundamentados em evidências, monitoramento contínuo e avaliação sistemática dos impactos produzidos pelas ações governamentais (Barroso, 2025).

Sob tal enfoque, a integração dos critérios ESG aos instrumentos de planejamento institucional permite maior racionalidade na formulação das políticas públicas e fortalece a capacidade estatal de responder aos desafios contemporâneos. A definição de metas relacionadas à eficiência energética, inclusão social, governança institucional e responsabilidade ambiental contribui para a construção de estratégias administrativas alinhadas aos princípios constitucionais da eficiência e da sustentabilidade. Além disso, a incorporação desses objetivos aos planos governamentais favorece maior continuidade das ações públicas e reduz a fragmentação das políticas institucionais (Veiga, 2026).

Outrossim, a utilização de indicadores de desempenho constitui elemento indispensável para a efetividade da gestão ESG no setor público. A mensuração dos resultados obtidos por meio de parâmetros objetivos permite avaliar o grau de cumprimento das metas estabelecidas e identificar eventuais fragilidades nos processos de implementação. Dessa maneira, a gestão baseada em

evidências fortalece a transparência institucional e amplia a capacidade dos gestores públicos de adotar decisões mais eficientes e compatíveis com os interesses coletivos (Carvalho Filho, 2025).

Não obstante, a efetivação do planejamento estratégico voltado à agenda ESG exige o fortalecimento da cultura organizacional das instituições públicas. A incorporação de valores relacionados à sustentabilidade, integridade e responsabilidade social demanda processos permanentes de capacitação, sensibilização e qualificação dos agentes públicos. Em razão disso, a transformação institucional necessária à implementação da agenda ESG pressupõe não apenas alterações estruturais, mas também mudanças culturais capazes de consolidar uma nova concepção de gestão pública orientada pela inovação, pela transparência e pelo desenvolvimento sustentável (Antunes, 2026).

### **4.3 Ferramentas de implementação da agenda ESG na Administração Pública**

A efetividade da agenda ESG na Administração Pública está diretamente relacionada à adoção de instrumentos capazes de transformar diretrizes normativas e objetivos institucionais em práticas concretas de gestão. Nesse sentido, a implementação dos princípios ambientais, sociais e de governança requer mecanismos operacionais que permitam monitorar resultados, prevenir riscos institucionais e assegurar maior coerência entre planejamento estratégico e execução administrativa. Dessa forma, as ferramentas de implementação assumem papel essencial na consolidação de modelos de governança pública sustentáveis e orientados pela eficiência institucional (Matias-Pereira, 2025).

Entre os principais instrumentos utilizados para esse fim, destacam-se os programas de compliance e integridade pública. Tais mecanismos contribuem para o fortalecimento dos controles internos, para a prevenção de irregularidades administrativas e para a promoção de uma cultura organizacional baseada na ética e na responsabilidade institucional. Além disso, a adoção de políticas de integridade favorece o aprimoramento da governança pública ao estabelecer procedimentos voltados à identificação de riscos, ao monitoramento de condutas e à proteção dos recursos públicos contra práticas incompatíveis com os princípios da Administração Pública (Filgueiras, 2026).

De igual relevância são os sistemas de auditoria e monitoramento institucional, os quais possibilitam acompanhar a execução das políticas públicas sob a perspectiva dos critérios ESG. A utilização de auditorias ambientais, relatórios de sustentabilidade e mecanismos de avaliação de desempenho permite mensurar impactos socioambientais, identificar fragilidades operacionais e promover ajustes necessários à melhoria contínua da gestão pública. Nesse contexto, a produção de informações confiáveis torna-se elemento fundamental para assegurar maior transparência e efetividade na implementação das estratégias institucionais (Leff, 2025).

Por conseguinte, a transformação digital da Administração Pública surge como importante instrumento de fortalecimento da agenda ESG. A utilização de tecnologias voltadas à gestão de dados, à automação de processos e ao monitoramento eletrônico de indicadores amplia significativamente a capacidade estatal de avaliar resultados e aprimorar a tomada de decisões. Ademais, a governança digital favorece a transparência, a participação social e a eficiência administrativa, permitindo maior integração entre inovação tecnológica e sustentabilidade institucional. Assim, a implementação da agenda ESG depende da articulação entre instrumentos de governança, mecanismos de controle e soluções tecnológicas capazes de promover uma gestão pública mais moderna, responsiva e comprometida com os princípios do desenvolvimento sustentável (Oliveira, 2026).

Finalmente, observa-se que a consolidação dessas ferramentas não representa apenas uma exigência administrativa contemporânea, mas uma condição indispensável para o fortalecimento das capacidades institucionais do Estado. A implementação eficaz da agenda ESG pressupõe a construção de estruturas permanentes de governança capazes de assegurar continuidade, monitoramento e aperfeiçoamento das políticas públicas sustentáveis. Em consequência disso, a Administração Pública fortalece sua legitimidade democrática e amplia sua capacidade de promover resultados socialmente relevantes, ambientalmente responsáveis e juridicamente compatíveis com os fundamentos constitucionais da boa governança e do desenvolvimento sustentável (Freitas, 2026).

## **5 DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A CONSOLIDAÇÃO DA AGENDA ESG NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

A incorporação dos princípios ESG à Administração Pública representa uma das mais relevantes transformações institucionais observadas nas últimas décadas, especialmente diante da crescente necessidade de construção de modelos governamentais mais sustentáveis, transparentes e orientados à geração de valor público. Todavia, embora os avanços normativos e institucionais verificados nos últimos anos demonstrem uma tendência de fortalecimento dessa agenda, sua efetiva consolidação ainda enfrenta obstáculos de natureza estrutural, administrativa e cultural. Nesse contexto, a implementação dos critérios ambientais, sociais e de governança exige não apenas adequações formais às exigências regulatórias, mas, sobretudo, mudanças profundas na forma pela qual as instituições públicas compreendem, planejam e executam suas atividades (Freitas, 2026).

Com efeito, a adoção da agenda ESG demanda uma atuação estatal capaz de harmonizar interesses econômicos, responsabilidades socioambientais e mecanismos de governança em um ambiente frequentemente marcado por limitações orçamentárias, complexidade burocrática e desafios relacionados à coordenação institucional. Em razão disso, torna-se indispensável identificar os fatores

que dificultam a implementação desses princípios, bem como analisar as perspectivas que se apresentam para o fortalecimento de uma gestão pública efetivamente comprometida com os pressupostos da sustentabilidade e da boa governança (Matias-Pereira, 2025).

Além disso, o avanço da agenda ESG no setor público encontra-se diretamente associado à capacidade das instituições governamentais de desenvolver mecanismos de adaptação às novas exigências impostas pela sociedade contemporânea. A crescente valorização da transparência, da responsabilidade ambiental e da inclusão social evidencia que a legitimidade das ações estatais depende, cada vez mais, da adoção de práticas compatíveis com os desafios globais relacionados ao desenvolvimento sustentável. Dessa maneira, a análise dos desafios e perspectivas da agenda ESG revela-se fundamental para compreender os caminhos necessários à modernização da Administração Pública brasileira (Oliveira, 2026).

### **5.1 Principais desafios institucionais**

Entre os principais desafios enfrentados pela Administração Pública para a implementação da agenda ESG destaca-se a persistência de modelos organizacionais fortemente influenciados por estruturas burocráticas tradicionais. Embora a burocracia desempenhe papel relevante na promoção da legalidade e da segurança jurídica, sua excessiva rigidez pode dificultar processos de inovação institucional e limitar a adoção de estratégias voltadas à sustentabilidade e à governança moderna. Assim, a consolidação dos princípios ESG exige a superação de práticas administrativas excessivamente formais e a construção de modelos mais flexíveis e orientados por resultados (Bresser-Pereira, 2025).

Adicionalmente, a resistência às mudanças organizacionais constitui importante obstáculo à implementação das diretrizes ESG. Em muitas instituições públicas, a incorporação de novos instrumentos de gestão encontra dificuldades decorrentes da ausência de cultura institucional voltada à sustentabilidade, à inovação e ao monitoramento de resultados. Consequentemente, a implementação de políticas alinhadas aos pilares ambiental, social e de governança pode enfrentar barreiras relacionadas à baixa adesão dos agentes públicos e à insuficiente compreensão dos benefícios associados à agenda ESG (Antunes, 2026).

Outro aspecto relevante refere-se à limitação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis para a implementação de programas voltados à sustentabilidade institucional. Embora a agenda ESG possa produzir benefícios econômicos e administrativos a longo prazo, sua implementação frequentemente exige investimentos iniciais relacionados à capacitação profissional, modernização tecnológica e criação de sistemas de monitoramento e avaliação. Em razão disso,

muitos órgãos públicos enfrentam dificuldades para transformar diretrizes normativas em práticas efetivamente incorporadas à rotina administrativa (Veiga, 2026).

Além disso, a fragmentação das políticas públicas e a insuficiente integração entre diferentes órgãos governamentais também representam desafios significativos para a consolidação da agenda ESG. Considerando o caráter transversal dos princípios ambientais, sociais e de governança, sua efetividade depende da articulação entre diversos setores da Administração Pública. Todavia, a existência de estruturas institucionais compartimentalizadas frequentemente dificulta a construção de estratégias coordenadas e compromete a efetividade das ações voltadas ao desenvolvimento sustentável (Sachs, 2025).

## **5.2 Obstáculos jurídicos e administrativos**

Sob a perspectiva normativa, a implementação da agenda ESG no setor público ainda enfrenta desafios relacionados à dispersão legislativa e à multiplicidade de instrumentos regulatórios existentes no ordenamento jurídico brasileiro. Embora diversas normas contemplem aspectos relacionados à sustentabilidade, à governança e à responsabilidade social, a ausência de um marco regulatório específico voltado à integração dos critérios ESG na Administração Pública pode gerar dificuldades interpretativas e insegurança na definição de estratégias institucionais (Carvalho Filho, 2025).

Paralelamente, observa-se a existência de desafios relacionados à mensuração dos resultados obtidos por meio das políticas ESG. A ausência de indicadores padronizados aplicáveis ao setor público dificulta a avaliação da efetividade das ações implementadas e compromete a comparabilidade dos resultados alcançados por diferentes instituições governamentais. Nesse cenário, a construção de métricas adequadas torna-se condição indispensável para assegurar maior transparência, controle social e eficiência na gestão dos recursos públicos (Filgueiras, 2026).

De igual modo, as limitações associadas aos mecanismos de fiscalização e monitoramento representam obstáculos relevantes para a consolidação da agenda ESG. Embora os órgãos de controle desempenhem função essencial na supervisão das atividades administrativas, ainda existem desafios relacionados à integração de critérios socioambientais aos processos de auditoria e avaliação institucional. Consequentemente, a ausência de instrumentos específicos voltados ao acompanhamento sistemático das práticas ESG pode reduzir a efetividade das políticas públicas direcionadas à sustentabilidade (Mendes, 2025).

Outro fator que merece destaque refere-se à necessidade de fortalecimento da segurança jurídica na implementação das estratégias ESG. A adoção de práticas inovadoras relacionadas à

sustentabilidade e à governança frequentemente exige interpretações normativas compatíveis com novos modelos de gestão pública. Dessa forma, a construção de orientações institucionais claras e a consolidação de entendimentos jurídicos mais estáveis mostram-se fundamentais para estimular a adoção de iniciativas sustentáveis sem comprometer os princípios da legalidade e da responsabilidade administrativa (Barroso, 2026).

### **5.3 Perspectivas futuras para a agenda ESG na Administração Pública**

Não obstante os desafios identificados, as perspectivas para a consolidação da agenda ESG no setor público brasileiro revelam-se amplamente favoráveis, especialmente em razão do crescente reconhecimento da sustentabilidade como elemento estratégico para a governança contemporânea. A intensificação das discussões relacionadas às mudanças climáticas, à inclusão social e à integridade institucional tem impulsionado a adoção de políticas públicas cada vez mais alinhadas aos princípios ambientais, sociais e de governança, ampliando a relevância do ESG na formulação das estratégias governamentais (Freitas, 2026).

Nesse contexto, a transformação digital da Administração Pública desponta como uma das principais oportunidades para o fortalecimento da agenda ESG. O avanço das tecnologias de informação, da inteligência de dados e dos sistemas de monitoramento eletrônico possibilita maior eficiência na gestão pública, favorecendo a transparência institucional e a avaliação contínua dos resultados produzidos pelas políticas governamentais. Além disso, a digitalização dos serviços públicos contribui para ampliar a participação cidadã e fortalecer mecanismos de controle social sobre a atuação estatal (Oliveira, 2026).

Simultaneamente, observa-se uma tendência crescente de integração entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e os instrumentos de planejamento governamental. Essa aproximação favorece a incorporação de metas relacionadas à sustentabilidade, à redução das desigualdades e à proteção ambiental nos processos decisórios da Administração Pública, contribuindo para a construção de políticas mais consistentes e alinhadas aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil (Sachs, 2025).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

À luz das reflexões desenvolvidas ao longo deste estudo, verificou-se que a agenda ESG vem assumindo posição estratégica no processo de reconfiguração da Administração Pública contemporânea, especialmente em razão da crescente necessidade de compatibilização entre

eficiência administrativa, responsabilidade socioambiental e fortalecimento da governança institucional. Partindo da problemática referente à incorporação dos princípios ambientais, sociais e de governança às estruturas estatais, buscou-se compreender de que maneira esses elementos podem contribuir para a construção de modelos de gestão mais sustentáveis e alinhados aos imperativos constitucionais do Estado Democrático de Direito. A análise empreendida permitiu constatar que a agenda ESG ultrapassa a condição de tendência gerencial contemporânea, constituindo verdadeiro paradigma de modernização institucional orientado pela sustentabilidade e pela geração de valor público.

Sob uma perspectiva jurídico-institucional, constatou-se que a implementação dos critérios ESG encontra respaldo em um conjunto normativo amplo e progressivamente consolidado, composto por fundamentos constitucionais, instrumentos infraconstitucionais e compromissos internacionais voltados à promoção do desenvolvimento sustentável. A convergência entre os pilares ambiental, social e de governança e os princípios estruturantes da Administração Pública evidencia a existência de um ambiente jurídico favorável à incorporação dessas diretrizes na atuação estatal. Nessa direção, a pesquisa demonstrou que a sustentabilidade, a responsabilidade social e a integridade administrativa passaram a integrar o núcleo das preocupações relacionadas à gestão pública contemporânea.

Cumprindo assinalar, ademais, que a governança pública revelou-se elemento estruturante para a efetividade da agenda ESG no setor governamental. Isso porque a adoção de mecanismos voltados ao planejamento estratégico, à transparência institucional, à gestão de riscos e à prestação de contas possibilita a construção de estruturas administrativas mais eficientes e responsivas às demandas sociais. Sob tal enfoque, a governança não se limita à função de controle organizacional, assumindo papel decisivo na articulação entre sustentabilidade, legitimidade democrática e eficiência administrativa. Em consequência, o fortalecimento das práticas de governança representa condição indispensável para a consolidação de políticas públicas orientadas pelos critérios ESG.

Não obstante os avanços observados, a investigação também evidenciou a persistência de desafios relacionados à cultura organizacional, à fragmentação institucional, à limitação de recursos e à insuficiente padronização de indicadores voltados à avaliação das práticas ESG. Em razão disso, torna-se imprescindível ampliar investimentos em qualificação técnica, inovação tecnológica e aperfeiçoamento dos mecanismos de monitoramento institucional. Paralelamente, mostra-se recomendável fortalecer a integração entre planejamento governamental, gestão estratégica e sustentabilidade, de modo a assegurar maior efetividade às ações desenvolvidas pelos órgãos públicos e ampliar a capacidade estatal de enfrentar os desafios impostos pela contemporaneidade.

Nessa ordem de considerações, conclui-se que a consolidação da agenda ESG tende a ocupar posição cada vez mais relevante na evolução da Administração Pública brasileira. As transformações

decorrentes da digitalização governamental, da ampliação dos mecanismos de participação social e da crescente valorização da sustentabilidade indicam a formação de um novo paradigma de gestão pública orientado por resultados socialmente legítimos, ambientalmente responsáveis e institucionalmente transparentes. Destarte, a incorporação permanente dos princípios ESG às estruturas governamentais apresenta-se como caminho promissor para o fortalecimento das capacidades estatais, para a promoção do desenvolvimento sustentável e para a concretização dos valores constitucionais que orientam a atuação do poder público em benefício das futuras gerações.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020. Disponível em: <https://www.boitempoeditorial.com.br>. Acesso em: 03 maio 2026.
- BARROSO, Luís Roberto. **Curso de direito constitucional contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2025. Disponível em: <https://www.saraiva.com.br>. Acesso em: 07 maio 2026.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 2021. Disponível em: <https://editora34.com.br>. Acesso em: 09 maio 2026.
- CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Direito constitucional e teoria da Constituição**. 7. ed. Coimbra: Almedina, 2021. Disponível em: <https://www.almedina.net>. Acesso em: 12 maio 2026.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 39. ed. São Paulo: Atlas, 2025. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br>. Acesso em: 14 maio 2026.
- ECCLES, Robert G.; KLIMENKO, Svetlana. The investor revolution. **Harvard Business Review**, Boston, v. 100, n. 3, p. 106-116, 2022. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 15 maio 2026.
- ELKINGTON, John. **Green swans: the coming boom in regenerative capitalism**. Stanford: Fast Company Press, 2021. Disponível em: <https://fastcompanypress.com>. Acesso em: 17 maio 2026.
- FILGUEIRAS, Fernando. **Transparência e controle da corrupção no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG, 2026. Disponível em: <https://www.ufmg.br>. Acesso em: 18 maio 2026.
- FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade: direito ao futuro**. 5. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2026. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br>. Acesso em: 20 maio 2026.
- LEFF, Enrique. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade e poder**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2026. Disponível em: <https://www.vozes.com.br>. Acesso em: 21 maio 2026.
- MACHADO, Paulo Affonso Leme. **Direito ambiental brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2025. Disponível em: <https://www.malheiroseditores.com.br>. Acesso em: 22 maio 2026.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2025. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br>. Acesso em: 23 maio 2026.
- MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de direito constitucional**. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2025. Disponível em: <https://www.saraiva.com.br>. Acesso em: 24 maio 2026.
- NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 25 maio 2026.
- OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino de. Governança pública, sustentabilidade institucional e ESG na Administração Pública contemporânea. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v.

283, n. 2, p. 45-68, 2026. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda>. Acesso em: 25 maio 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **The Sustainable Development Goals Report 2025**. New York: United Nations, 2025. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs>. Acesso em: 26 maio 2026.

SARLET, Ingo Wolfgang; FENSTERSEIFER, Tiago. **Direito constitucional ecológico**. 7. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br>. Acesso em: 26 maio 2026.

SACHS, Jeffrey D. **Sustainable development report 2025**. Cambridge: Cambridge University Press, 2025. Disponível em: <https://www.sustainabledevelopment.report>. Acesso em: 27 maio 2026.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2021. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br>. Acesso em: 27 maio 2026.

SILVA, José Afonso da. **Direito ambiental constitucional**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2024. Disponível em: <https://www.malheiroseditores.com.br>. Acesso em: 28 maio 2026.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Fundamentos de direito público**. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2022. Disponível em: <https://www.malheiroseditores.com.br>. Acesso em: 28 maio 2026.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca>. Acesso em: 29 maio 2026.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2026. Disponível em: <https://www.editora-garamond.com.br>. Acesso em: 29 maio 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Risks Report 2026**. Geneva: WEF, 2026. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2026>. Acesso em: 30 maio 2026.

WORLD RESOURCES INSTITUTE. Climate governance and public sustainability policies. **World Resources Report**, Washington, D.C., v. 2025, n. 1, p. 1-34, 2025. Disponível em: <https://www.wri.org>. Acesso em: 30 maio 2026.