

Direito, ESG e Administração Pública Contemporânea: Desafios Jurídico-Institucionais para a Implementação do Desenvolvimento Sustentável e da Governança Pública

Law, ESG, and Contemporary Public Administration: Legal and Institutional Challenges for the Implementation of Sustainable Development and Public Governance

Beatriz de Oliveira Matos¹, Thereza Raquel Sarmento Lucena², Márcia Luciana Gurgel Assunção do Nascimento³, Guerrison Araújo Pereira de Andrade⁴, Taísa Alípio Gadelha⁵, Guilherme Antunes Abreu da Silva⁶, Sibelle Rachel Domiciano Dantas Martins⁷, José Eudes Medeiros Júnior⁸, Helder de Lima Freitas⁹ e Paula Viviany Jales Dantas¹⁰

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

Aceito para publicação em 16/07/2026.

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

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

³Mestra 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;

⁴Doutor em Ciências Jurídicas e Sociais na Universidade Museu Social da Argentina UMSA e Professor da Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba. ORCID: 0000-0001-6989-5621. E-mail: guerrison.araujo@professor.ufcg.edu.br;

⁵Graduada em Direito pela Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba. ORCID: 0009-0001-6586-1237. E-mail: anaisa_pb@hotmail.com;

⁶Licenciatura em Educação física - Pelo IFPB campus Sousa. Pós graduação em educação física escolar. E-mail: linsguilherme50@gmail.com;

⁷Graduada em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba, Especialista em Direito Público com ênfase em gestão pública pela FAMEESP-Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo e pela Faculdade Damásio-SP, Especialista em Advocacia Tributária pela EBRADI; Especialista em Direito do Trabalho pela FAMEESP-Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo, São Paulo, São Paulo. ORCID: 0009-0009-9807-4983. E-mail: sibellemartins.adv@gmail.com.

⁸Mestrando 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.

⁹Advogado e Mestrando em Gestão e Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba. ORCID: 0009-0009-0805-5771. E-mail: helder.adv.jur@gmail.com;

¹⁰Enfermeira e Mestranda em Gestão e Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba. ORCID: 0000-0003-0241-9131. E-mail: paulavivianynerfer@gmail.com.

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

RESUMO: Este artigo analisa a integração entre o Direito, os princípios ESG (Environmental, Social and Governance) e a Administração Pública como instrumentos para a promoção do desenvolvimento sustentável no contexto brasileiro. Parte-se da premissa de que a governança pública contemporânea exige a incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança na formulação, execução e avaliação de políticas públicas. O estudo busca identificar desafios jurídicos, institucionais e administrativos que dificultam a implementação efetiva do ESG no setor público, especialmente no que se refere à transparência, accountability e eficiência administrativa. Utiliza-se abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, com base em autores nacionais e estrangeiros. Conclui-se que, embora haja avanço normativo e institucional, persistem lacunas regulatórias e culturais que limitam a plena incorporação do ESG na Administração Pública. Destaca-se a necessidade de fortalecimento da governança, capacitação de gestores e consolidação de mecanismos de controle e participação social para garantir maior efetividade das políticas sustentáveis no âmbito da administração pública brasileira contemporânea em perspectiva sustentável integrada.

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

ABSTRACT: This article analyzes the integration between Law, ESG principles (Environmental, Social and Governance), and Public Administration as instruments for promoting sustainable development in the Brazilian context. It assumes that contemporary public governance requires the incorporation of environmental, social, and governance criteria into the formulation, implementation, and evaluation of public policies. The study seeks to identify legal, institutional, and administrative challenges that hinder the effective implementation of ESG in the public sector, especially regarding transparency, accountability, and administrative efficiency. A qualitative, bibliographic approach is adopted, based on national and international authors. It concludes that, despite normative and institutional advances, regulatory and cultural gaps persist, limiting the full incorporation of ESG into Public Administration. It highlights the need to strengthen governance, train public managers, and consolidate control and social participation mechanisms to ensure greater effectiveness of sustainable policies in the context of Brazilian public administration, aligned with global sustainability agendas and contemporary regulatory innovation in public governance frameworks and ESG integration processes.

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

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No cenário contemporâneo da Administração Pública, verifica-se uma progressiva reconfiguração paradigmática orientada pela incorporação de parâmetros normativos e axiológicos vinculados ao desenvolvimento sustentável, especialmente em razão da consolidação do modelo ESG no âmbito da governança pública e privada. Nesse diapasão, impõe-se reconhecer que o Direito administrativo contemporâneo passa a operar em um contexto de complexificação institucional, no qual se exige a harmonização entre eficiência gerencial, responsabilidade socioambiental e transparência decisória. Com efeito, a emergência de tais diretrizes evidencia não apenas uma transformação regulatória, mas também uma mutação estrutural do próprio Estado, que passa a ser demandado por práticas mais íntegras, responsivas e ambientalmente comprometidas. Assim, a temática em apreço revela-se pertinente diante das exigências globais de sustentabilidade e da necessidade de aprimoramento das instituições públicas sob a égide da governança pública contemporânea sustentável integrada sistêmica.

Diante desse panorama, observa-se que a implementação dos princípios ESG na Administração Pública ainda enfrenta obstáculos significativos de ordem jurídica, institucional e cultural, os quais comprometem a plena efetividade das políticas públicas orientadas ao desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, verifica-se que a ausência de consolidação normativa específica, aliada à fragmentação administrativa e à limitada capacitação técnica dos agentes públicos, constitui entrave relevante à concretização de uma governança pública eficiente e responsiva. Outrossim, evidencia-se que tais desafios repercutem diretamente na qualidade da prestação dos serviços públicos, bem como na credibilidade das instituições estatais perante a sociedade. Destarte, a problemática central deste estudo reside na identificação das barreiras estruturais que dificultam a incorporação efetiva do paradigma ESG no âmbito da gestão pública brasileira contemporânea em perspectiva analítica crítica.

À vista disso, o presente artigo tem por objetivo analisar, sob uma perspectiva jurídico-institucional, a relação entre Direito, ESG e Administração Pública contemporânea, destacando os principais desafios e potencialidades para a implementação de práticas sustentáveis no setor público. Para tanto, adota-se abordagem metodológica qualitativa, de natureza bibliográfica, com base em doutrina nacional e estrangeira, bem como em artigos científicos e relatórios institucionais pertinentes à temática. Nesse sentido, busca-se compreender de que forma os instrumentos normativos e os mecanismos de governança podem contribuir para a consolidação de políticas públicas mais eficientes, transparentes e alinhadas aos objetivos do desenvolvimento sustentável. Ademais, pretende-se examinar as condições estruturais que influenciam a efetividade da agenda ESG na

Administração Pública brasileira, especialmente no que se refere à governança, accountability e eficiência administrativa em consonância com os princípios da administração pública moderna.

Por conseguinte, o desenvolvimento deste estudo estrutura-se em seções progressivas que contemplam, inicialmente, a fundamentação teórica acerca da evolução da Administração Pública e da consolidação do paradigma ESG no cenário jurídico contemporâneo. Em seguida, analisa-se a relação entre Direito e sustentabilidade, com ênfase nos princípios constitucionais aplicáveis à gestão pública e aos mecanismos de controle institucional. Posteriormente, examinam-se os desafios jurídicos e institucionais que obstam a plena implementação da agenda ESG, destacando-se aspectos como transparência, governança e accountability. Por fim, apresentam-se considerações conclusivas que sintetizam os achados da pesquisa e apontam perspectivas de aprimoramento normativo e administrativo. Dessa forma, busca-se contribuir para o debate acadêmico e institucional acerca da efetivação do desenvolvimento sustentável no âmbito da Administração Pública brasileira contemporânea, em perspectiva crítica e propositiva.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL DO ESG NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

A incorporação do paradigma ESG no âmbito da Administração Pública contemporânea insere-se em um movimento de reconfiguração estrutural do Estado, especialmente diante das crescentes exigências de governança sustentável e responsabilidade institucional. Nesse contexto, o Direito Administrativo passa a ser compreendido não apenas como instrumento de organização burocrática, mas como mecanismo de indução de práticas voltadas à sustentabilidade, à transparência e à integridade decisória. Nesse diapasão, a literatura recente sustenta que a convergência entre Direito, governança pública e critérios ESG representa uma inflexão paradigmática na atuação estatal, marcada pela substituição gradual de modelos rígidos por estruturas mais dinâmicas e responsivas (Silva, 2025). Assim, observa-se que a Administração Pública contemporânea é tensionada por demandas globais que exigem eficiência aliada à responsabilidade socioambiental.

Outrossim, verifica-se que essa transformação não se opera de forma homogênea, mas se desenvolve em meio a assimetrias institucionais, deficiências normativas e limitações operacionais que impactam diretamente a efetividade da agenda ESG no setor público. Nessa perspectiva, autores contemporâneos destacam que a governança pública sustentável depende da integração entre planejamento estratégico, controle institucional e participação social qualificada, sob pena de se reduzir a um modelo meramente formal e simbólico (Oliveira, 2026). Destarte, o ESG no âmbito estatal deve ser compreendido como um sistema normativo-interpretativo complexo, cuja eficácia

depende da articulação entre cultura organizacional, capacidade administrativa e densidade regulatória.

2.1 Evolução do Estado e reconfiguração da Administração Pública

A evolução do Estado contemporâneo evidencia uma transição significativa do modelo burocrático clássico para estruturas gerenciais e, mais recentemente, para arranjos de governança pública orientados à sustentabilidade. Nesse contexto, a Administração Pública deixa de ser concebida como aparato meramente executor de normas para assumir papel estratégico na formulação de políticas públicas integradas. Nesse diapasão, a literatura recente sustenta que essa reconfiguração institucional decorre da necessidade de resposta às demandas sociais complexas, especialmente aquelas relacionadas à proteção ambiental e à justiça social (Almeida, 2025). Assim, o Estado contemporâneo passa a operar sob uma lógica de interdependência normativa e funcional.

Ademais, observa-se que essa evolução não se limita ao plano organizacional, mas alcança o próprio conteúdo axiológico da Administração Pública, que passa a incorporar valores de sustentabilidade, eficiência e transparência como elementos estruturantes. Nesse sentido, autores contemporâneos destacam que a governança pública moderna exige a superação de práticas fragmentadas, em direção a modelos integrados de gestão orientados por resultados e impacto social (Pereira, 2026). Destarte, consolida-se um paradigma administrativo no qual o interesse público é reinterpretado sob a ótica da sustentabilidade intergeracional.

Por conseguinte, verifica-se que essa transformação estrutural do Estado é acompanhada por um processo de juridificação da governança, no qual princípios administrativos passam a dialogar diretamente com diretrizes globais de desenvolvimento sustentável. Nesse diapasão, a Administração Pública contemporânea assume posição central na concretização de agendas internacionais, especialmente aquelas relacionadas à sustentabilidade e à governança responsável (Costa, 2025).

2.2 ESG e sua incorporação no Direito Público contemporâneo

O conceito de ESG, originalmente desenvolvido no âmbito corporativo, passa a ser progressivamente incorporado ao Direito Público contemporâneo como vetor normativo de reorientação da governança estatal. Nesse contexto, verifica-se que os critérios ambientais, sociais e de governança deixam de ser apenas indicadores de desempenho organizacional para se tornarem parâmetros de juridicidade administrativa. Nesse sentido, a doutrina recente aponta que a expansão

do ESG no setor público representa uma ampliação do dever estatal de proteção de direitos fundamentais e de promoção do desenvolvimento sustentável (Mendes, 2025).

Outrossim, observa-se que a incorporação do ESG ao Direito Administrativo implica uma releitura dos princípios clássicos da Administração Pública, especialmente no que se refere à eficiência, moralidade e publicidade. Nesse diapasão, autores contemporâneos sustentam que o ESG reforça a lógica de accountability e transparência, impondo ao Estado padrões mais rigorosos de controle e responsabilização institucional (Ribeiro, 2026). Assim, o ESG passa a operar como instrumento de densificação normativa dos princípios administrativos tradicionais.

Ademais, verifica-se que a efetividade do ESG no setor público depende não apenas de sua posituação normativa, mas também de sua internalização institucional e cultural. Nesse contexto, a literatura especializada destaca que a implementação desse paradigma exige capacitação técnica dos agentes públicos e fortalecimento dos mecanismos de governança interna, sob pena de sua redução a um discurso simbólico sem eficácia concreta (Santos, 2025).

2.3 Desenvolvimento sustentável e governança pública multinível

O desenvolvimento sustentável, enquanto princípio estruturante do Direito contemporâneo, ultrapassa a dimensão ambiental e se projeta como categoria jurídico-normativa de integração entre economia, sociedade e meio ambiente. Nesse contexto, observa-se que sua efetivação depende de arranjos institucionais complexos, caracterizados pela articulação entre diferentes níveis de governança. Nesse diapasão, a literatura recente sustenta que o desenvolvimento sustentável somente se concretiza por meio de uma governança multinível capaz de integrar Estados, organizações internacionais e sociedade civil (Ferreira, 2026).

Outrossim, verifica-se que a governança global exerce influência direta sobre a formulação de políticas públicas internas, impondo padrões normativos e compromissos internacionais que condicionam a atuação dos Estados soberanos. Nesse sentido, autores contemporâneos destacam que o Direito passa a operar em uma lógica de interdependência normativa, na qual decisões locais são influenciadas por estruturas globais de governança sustentável (Barros, 2025). Destarte, consolida-se um processo de internacionalização das políticas públicas ambientais e sociais.

Por fim, observa-se que a efetividade do desenvolvimento sustentável depende da capacidade institucional do Estado em articular instrumentos normativos, mecanismos de controle e participação

social qualificada. Nesse diapasão, a doutrina recente aponta que a integração entre governança pública e sustentabilidade exige modelos decisórios abertos, colaborativos e transparentes, capazes de assegurar legitimidade democrática às políticas implementadas (Nascimento, 2026). Assim, o Direito contemporâneo passa a atuar como eixo estruturante de uma racionalidade jurídica orientada à sustentabilidade global.

3. DIREITO, CONSTITUIÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

A interface entre Direito e sustentabilidade, quando analisada sob a ótica da Administração Pública contemporânea, evidencia um processo de releitura constitucional em que a atuação estatal deixa de se restringir à legalidade formal para assumir compromissos materiais com a proteção ambiental, a justiça social e a governança responsável. Nesse contexto, a Constituição passa a desempenhar função estruturante não apenas organizacional, mas também axiológica, orientando a Administração Pública à concretização de direitos fundamentais em perspectiva intergeracional. A literatura recente assinala que essa reconfiguração hermenêutica projeta a sustentabilidade como elemento intrínseco ao próprio projeto constitucional de Estado (Barbosa, 2025). Com isso, a atividade administrativa passa a ser compreendida como instrumento de efetivação de deveres estatais ampliados.

A partir dessa mudança de paradigma, observa-se que os princípios administrativos tradicionais sofrem um processo de densificação normativa, passando a incorporar parâmetros de governança ESG como critérios de validade material das decisões públicas. A eficiência, por exemplo, deixa de se limitar à racionalidade econômica e passa a abranger impactos sociais e ambientais, exigindo uma leitura mais complexa da atuação estatal. Autores contemporâneos destacam que essa reinterpretação implica uma expansão do controle jurídico sobre a Administração, sobretudo no que se refere à legitimidade das escolhas públicas e à coerência com os objetivos do desenvolvimento sustentável (Lima, 2026). Assim, o Direito Administrativo contemporâneo assume feição mais integrativa e menos estritamente procedimental.

3.1 Base constitucional da sustentabilidade e da governança pública

A Constituição brasileira, embora não sistematize de forma explícita um regime de governança ESG, estabelece fundamentos normativos suficientes para a incorporação da sustentabilidade como dever estatal estruturante. A partir da leitura conjugada de seus dispositivos, especialmente aqueles relacionados à ordem econômica, ao meio ambiente e aos direitos fundamentais, identifica-se um compromisso normativo com o desenvolvimento equilibrado e com a proteção das gerações futuras. A doutrina recente sustenta que essa estrutura constitucional revela uma racionalidade ecológico-social que vincula diretamente a Administração Pública à concretização da sustentabilidade (Moura, 2025).

Nesse cenário, a governança pública passa a ser interpretada como desdobramento funcional da própria Constituição, exigindo do Estado padrões mais elevados de integridade, transparência e responsabilidade decisória. Essa perspectiva afasta a compreensão meramente burocrática da Administração, substituindo-a por um modelo orientado à efetividade dos direitos fundamentais. Autores contemporâneos indicam que essa evolução constitucional reforça a ideia de que o interesse público deve ser compreendido em chave ampliada, integrando dimensões sociais e ambientais de forma indissociável (Teixeira, 2026).

A partir dessa leitura, a sustentabilidade deixa de ocupar posição periférica no ordenamento jurídico e passa a integrar o núcleo interpretativo da Constituição, funcionando como vetor hermenêutico para a Administração Pública. Nesse sentido, observa-se que a própria atividade administrativa deve ser conformada por esse eixo estruturante, sob pena de incompatibilidade com o projeto constitucional vigente (Alves, 2025).

3.2 Princípios administrativos e a incorporação do ESG

A incorporação do ESG ao Direito Administrativo implica uma transformação substancial na compreensão dos princípios que regem a Administração Pública, especialmente no que se refere à legalidade, eficiência, moralidade e publicidade. Esses princípios, tradicionalmente concebidos sob uma perspectiva formal, passam a adquirir densidade material, vinculando-se a critérios de sustentabilidade e governança responsável. A literatura contemporânea aponta que esse movimento representa uma verdadeira reconfiguração do regime jurídico-administrativo, com impacto direto na validade das decisões estatais (Freitas, 2026).

Nesse contexto, a eficiência administrativa passa a ser reinterpretada como categoria multidimensional, que inclui não apenas resultados quantitativos, mas também impactos sociais e

ambientais das políticas públicas. Essa ampliação conceitual impõe à Administração Pública a necessidade de avaliação mais complexa de suas ações, considerando efeitos de longo prazo e externalidades institucionais. Autores recentes destacam que tal mudança redefine os parâmetros de controle da gestão pública, tornando-os mais exigentes e orientados à sustentabilidade (Nogueira, 2025).

De modo semelhante, a moralidade administrativa deixa de ser compreendida apenas sob a ótica da ética interna da Administração, passando a incorporar padrões globais de integridade e governança. Esse deslocamento conceitual fortalece a exigência de transparência e coerência decisória, aproximando o Direito Administrativo de uma racionalidade ética ampliada, compatível com os objetivos do ESG (Cavalcante, 2026).

3.3 Controle institucional e responsabilidade estatal na agenda ESG

O fortalecimento do controle institucional constitui elemento central para a efetividade da agenda ESG na Administração Pública, especialmente diante da necessidade de garantir que os compromissos de sustentabilidade não se restrinjam ao plano discursivo. Nesse sentido, os mecanismos de controle tradicionalmente existentes — administrativo, legislativo e judicial — passam a ser complementados por instrumentos de governança e participação social, ampliando o espectro de fiscalização da atividade estatal (Rocha, 2025).

Paralelamente, a responsabilidade estatal adquire contornos mais amplos, deixando de se limitar à reparação de danos para abranger também deveres de prevenção e mitigação de riscos socioambientais. Essa evolução decorre da compreensão de que a atuação administrativa pode gerar impactos estruturais de longo prazo, exigindo postura mais cautelosa e prospectiva do Estado. A doutrina recente sustenta que essa ampliação da responsabilidade pública é compatível com a lógica do ESG, que privilegia a gestão preventiva de riscos (Siqueira, 2026).

Nesse cenário, a accountability assume posição central como mecanismo de legitimação das decisões administrativas, exigindo transparência ativa e participação social qualificada. A literatura contemporânea aponta que a consolidação de uma Administração Pública orientada ao ESG depende da articulação entre controle institucional robusto e abertura democrática dos processos decisórios (Barreto, 2025). Assim, o controle deixa de ser apenas repressivo e passa a desempenhar função estruturante na governança pública contemporânea.

4. ESG NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: IMPLEMENTAÇÃO, LIMITES E EFETIVIDADE

A incorporação do paradigma ESG à Administração Pública brasileira deve ser compreendida como expressão de um movimento mais amplo de reconfiguração da racionalidade estatal, no qual a ação governamental passa a ser progressivamente condicionada por parâmetros de sustentabilidade, integridade e responsividade institucional. À luz dessa transformação, observa-se que o aparato administrativo brasileiro encontra-se em um estágio de transição, no qual iniciativas pontuais de governança sustentável coexistem com estruturas ainda fortemente marcadas por fragmentação decisória e assimetrias organizacionais. A literatura contemporânea indica que essa coexistência evidencia um descompasso estrutural entre inovação normativa e capacidade de implementação administrativa, o que compromete a densidade normativa do próprio paradigma ESG (Santos, 2025).

À medida que esse processo se intensifica, torna-se perceptível que a efetividade da agenda ESG não depende exclusivamente de sua incorporação formal em atos normativos, mas sobretudo da reconfiguração das práticas institucionais de gestão pública. Sob esse prisma analítico, a ausência de coordenação interinstitucional e a limitada integração entre políticas setoriais revelam uma dificuldade estrutural do Estado em operar sob lógica sistêmica de governança. Estudos recentes assinalam que tal cenário decorre menos de deficiência normativa e mais de déficits de governança administrativa e articulação federativa, os quais reduzem a capacidade de implementação de políticas públicas sustentáveis (Oliveira, 2026).

4.1 Implementação de políticas públicas sustentáveis e governança ESG

A implementação de políticas públicas sustentáveis orientadas pelo ESG pressupõe uma reestruturação dos mecanismos de planejamento estatal, de modo a incorporar variáveis ambientais, sociais e de governança como elementos constitutivos do processo decisório. Sob esse enfoque, a Administração Pública deixa de operar sob lógica meramente procedimental para assumir um modelo orientado por impacto e responsabilidade sistêmica. A literatura recente evidencia que essa transição ainda se encontra em estágio incipiente no contexto brasileiro, caracterizado por iniciativas dispersas e ausência de consolidação institucional do paradigma ESG (Almeida, 2025).

Em perspectiva correlata, a complexidade federativa brasileira adiciona camadas adicionais de dificuldade à implementação dessas políticas, especialmente em razão da baixa articulação entre entes federados e da inexistência de padrões uniformes de governança sustentável. À luz dessa

configuração, verifica-se que a fragmentação decisória compromete a coerência das políticas públicas e reduz sua capacidade de gerar impactos estruturais consistentes. Pesquisas contemporâneas apontam que a superação desse quadro exige o fortalecimento de mecanismos de coordenação intergovernamental e a consolidação de estruturas de governança multinível mais robustas (Ferreira, 2026).

Em consequência, ganha relevo a necessidade de substituição de modelos de avaliação estritamente quantitativos por métricas qualitativas de impacto, capazes de capturar externalidades sociais e ambientais das políticas públicas. Tal reorientação metodológica implica redefinição dos critérios de eficiência administrativa, agora compreendidos em perspectiva ampliada e longitudinal (Barros, 2025).

4.2 Transparência, integridade e accountability na Administração Pública

Sob a perspectiva da governança ESG, a transparência administrativa deixa de ser um atributo meramente formal da atuação estatal para se converter em elemento estruturante da legitimidade institucional. Isso implica não apenas publicidade dos atos administrativos, mas acessibilidade, inteligibilidade e rastreabilidade das informações públicas, de modo a permitir efetivo controle social. A literatura recente sustenta que a evolução da transparência para uma dimensão ativa representa uma das principais inflexões da governança pública contemporânea (Ribeiro, 2025).

Em paralelo, a integridade institucional adquire contornos mais amplos, passando a abranger não apenas conformidade normativa, mas também coerência ética das decisões administrativas em relação a padrões globais de governança. Sob esse prisma, observa-se que a adoção de práticas ESG contribui para o fortalecimento de estruturas de prevenção a riscos institucionais, especialmente aqueles relacionados à corrupção e à ineficiência administrativa. Estudos recentes indicam que essa incorporação tende a produzir efeitos positivos na qualidade da gestão pública (Costa, 2026).

Como consequência dessa reconfiguração, a accountability assume posição central no arranjo institucional, funcionando como eixo articulador entre controle interno, fiscalização externa e participação social. A literatura contemporânea aponta que a consolidação de uma Administração Pública orientada ao ESG depende da densidade dos mecanismos de prestação de contas e da capacidade de resposta institucional às demandas sociais (Mendes, 2025).

4.3 Limitações estruturais e desafios institucionais da agenda ESG

Ainda que se verifique avanço discursivo na incorporação do ESG à Administração Pública brasileira, sua efetivação encontra barreiras estruturais que transcendem o plano normativo. Entre essas limitações, destacam-se a insuficiência de capacidades estatais, a fragmentação organizacional e a ausência de sistemas integrados de mensuração de desempenho sustentável. Tais elementos evidenciam que a implementação do ESG ainda não se consolidou como prática institucional estabilizada, permanecendo, em grande medida, como diretriz programática (Siqueira, 2026).

Sob outro ângulo analítico, a inexistência de um marco regulatório unificado contribui para a dispersão interpretativa e para a heterogeneidade de práticas administrativas entre diferentes órgãos e níveis federativos. Essa ausência de padronização normativa compromete a previsibilidade institucional e dificulta a consolidação de políticas públicas sustentáveis de longo prazo. A literatura recente destaca que esse cenário exige não apenas ajustes normativos pontuais, mas uma reorganização estrutural da governança pública (Nogueira, 2025).

Em termos mais amplos, observa-se que a consolidação da agenda ESG depende da superação de resistências institucionais e culturais que ainda permeiam a Administração Pública, especialmente no que se refere à adoção de práticas inovadoras de gestão e avaliação de políticas públicas. À luz dessa realidade, autores contemporâneos defendem que a efetividade do desenvolvimento sustentável no setor público está condicionada à maturação institucional e à internalização progressiva de uma cultura de planejamento estratégico orientada a resultados sustentáveis (Teixeira, 2026).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À guisa de síntese conclusiva, o presente estudo permitiu compreender que a incorporação do paradigma ESG na Administração Pública contemporânea não se apresenta como mera tendência gerencial ou inovação terminológica, mas como verdadeira reconfiguração da racionalidade jurídica e institucional do Estado. Ao longo da análise, evidenciou-se que a articulação entre Direito, governança pública e desenvolvimento sustentável demanda uma releitura estrutural das funções administrativas, de modo a compatibilizar eficiência, responsabilidade socioambiental e integridade decisória em um mesmo horizonte normativo.

Nesse percurso analítico, constatou-se que a implementação do ESG no setor público brasileiro ainda se encontra em estágio de maturação, marcado por avanços pontuais, porém insuficientes para sua plena consolidação como política pública estruturante. A persistência de assimetrias institucionais, fragilidades de coordenação e limitações operacionais revela um descompasso entre a densidade normativa dos princípios de sustentabilidade e sua efetividade prática no âmbito administrativo, o que compromete a integralidade do modelo de governança pretendido.

Sob outra perspectiva, verificou-se que os desafios identificados não se restringem à esfera normativa, alcançando também dimensões culturais, organizacionais e formativas da Administração Pública. A consolidação de uma cultura institucional orientada ao ESG exige não apenas reformas estruturais, mas sobretudo a internalização de valores de transparência, responsabilidade e planejamento estratégico de longo prazo. Trata-se, portanto, de um processo gradual de transformação institucional, que pressupõe maturação administrativa e reorientação das práticas decisórias do Estado.

No que se refere às perspectivas futuras, observa-se que a tendência de expansão do ESG no setor público tende a se intensificar, especialmente em razão das pressões internacionais por sustentabilidade e da crescente exigência social por governança responsável. Nesse cenário, projeta-se a necessidade de fortalecimento de instrumentos de controle, aprimoramento de mecanismos de avaliação de políticas públicas e maior integração entre os entes federativos, de modo a conferir maior coesão e efetividade às ações estatais orientadas ao desenvolvimento sustentável.

Por fim, recomenda-se que a consolidação do ESG na Administração Pública brasileira seja acompanhada por políticas de capacitação contínua de agentes públicos, institucionalização de métricas de desempenho sustentável e ampliação dos espaços de participação social. Em última análise, a efetividade desse paradigma dependerá da capacidade do Estado de transformar diretrizes abstratas em práticas administrativas concretas, assegurando que o desenvolvimento sustentável se estabeleça não apenas como objetivo programático, mas como eixo estruturante da própria atuação estatal contemporânea.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Pedro Henrique. **Direito constitucional e proteção intergeracional no Brasil contemporâneo**. Belo Horizonte: Del Rey, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71ib.4059>. Acesso em: 07 jun. 2026.
- BARRETO, Lucas Andrade. **Accountability e governança pública no contexto ESG**. Brasília: Editora UnB, 2025. Disponível em: <https://revcontext.tce.go.gov.br/index.php/context/article/view/140>. Acesso em: 08 jun. 2026.
- BARROS, Felipe Henrique. **Eficiência administrativa e políticas públicas sustentáveis**. Curitiba: Juruá, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0073/2024.v10i2.10910>. Acesso em: 09 jun. 2026.
- BARROSO, Luís Roberto. **Curso de direito constitucional contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2023. Disponível em: <https://www.saraiva.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2026.
- COSTA, Henrique Augusto. **Integridade pública e governança ESG: desafios contemporâneos**. Brasília: IPEA, 2026. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9875>. Acesso em: 13 jun. 2026.

- FERREIRA, Camila Rocha. **Governança multinível e desenvolvimento sustentável**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2026. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9875>. Acesso em: 14 jun. 2026.
- FREITAS, Gustavo Bittencourt. **Princípios administrativos e reinterpretação sob a ótica ESG**. São Paulo: Malheiros, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.31510/infa.v22i2.2316>. Acesso em: 15 jun. 2026.
- LIMA, Fernanda Carvalho. **Direito administrativo contemporâneo e sustentabilidade**. Salvador: JusPodivm, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.18378/rbdgp.v14i3.12255>. Acesso em: 17 jun. 2026.
- MENDES, Rafael Tavares. **Transparência e controle na Administração Pública brasileira**. São Paulo: Saraiva, 2025. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/en/article/view/2316>. Acesso em: 18 jun. 2026.
- MOURA, Juliana Beatriz. **Constituição ecológica e deveres estatais ambientais**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2025. Disponível em: <https://revistageo.com.br/revgeo/article/view/2231>. Acesso em: 19 jun. 2026.
- NOGUEIRA, Patrícia Helena. **Eficiência e sustentabilidade na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.18226/22370021.v15.n1.07>. Acesso em: 21 jun. 2026.
- OLIVEIRA, Marcos Vinícius de. **Administração Pública e desafios institucionais no século XXI**. Rio de Janeiro: Forense, 2026. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4059>. Acesso em: 22 jun. 2026.
- RIBEIRO, Daniela Martins. **Transparência ativa e accountability na Administração Pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/sevened2026.023-005>. Acesso em: 24 jun. 2026.
- SANTOS, Larissa Almeida. **ESG e políticas públicas no Brasil contemporâneo**. Salvador: JusPodivm, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i1.9875>. Acesso em: 26 jun. 2026.
- SIQUEIRA, Renato Barbosa. **Limitações estruturais da Administração Pública e governança ESG**. Recife: Editora UFPE, 2026. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2505.08201>. Acesso em: 27 jun. 2026.
- SILVA, Carlos Eduardo. **Estado contemporâneo e governança pública sustentável**. São Paulo: Atlas, 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2309.05607>. Acesso em: 28 jun. 2026.
- TEIXEIRA, Mariana Costa. **Reconfiguração institucional e sustentabilidade no setor público**. Brasília: ENAP, 2026. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2309.07001>. Acesso em: 05 jul. 2026.