

Implementação de práticas ESG na administração pública: desafios e oportunidades

*Implementation of ESG practices in public administration:
challenges and opportunities*

Maria Violeta Gouveia Porto Cruz Neta



<https://orcid.org/0009-0008-9369-4393>

E-mail: violetaportocruz@gmail.com

Instituição: Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

Graduada em Direito pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Advogada.

Natacha Souza John



<https://orcid.org/0000-0001-5726-6430>

e-mail: natacha.souza@uvm.cl

Instituição: Universidad Viña del Mar.

Doutora em Direito (UCS) e Desenvolvimento Regional (Unisc). Mestre em Direito (UCS). Especialista em Direito do Mar (Korea Maritime University). Advogada. Professora da Faculdade de Ciencias Jurídicas, Sociales y Educación de la Universidad Viña del Mar (Chile).

Grace Ladeira Garbaccio



<https://orcid.org/0000-0002-0658-9472>

e-mail: glgarbaccio@hotmail.com

Instituição: Instituto Brasiliense de Direito Público

Doutora em Direito Ambiental na Université de Limoges Faculté de Droit et des Sciences Economiques. Professora do Programa da Pós Graduação do Instituto Brasiliense de Direito Público, Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), Professora na Universidad Mendoza (UM) – Argentina.

Resumo: As práticas que beneficiam o meio ambiente, o social e a governança - ESG podem transformar a Administração Pública em tempos nos quais estamos diante de uma série de mudanças em relação à degradação ambiental, às desigualdades sociais e à busca por uma gestão transparente. Contudo, a implantação desses processos enfrenta consideráveis desafios, dentre eles a readequação econômico-financeira, a disfunção da burocracia e adaptação cultural. Ultrapassadas essas problemáticas, a implantação eficaz das práticas ESG pode direcionar a Administração Pública a ser ela mesma beneficiada, por meio da melhoria de sua reputação, com o desenvolvimento sustentável, com a eficiência e a transparência aumentadas, com o aumento dos investimentos, com o estímulo a parcerias e o crescimento da equidade social. Para alcançar esses resultados, é preciso que seja elaborado um bom plano para sua implementação de práticas ESG, o qual deve incluir a formulação de políticas públicas, treinamento de colaboradores, estabelecimento de metas e implantação de ferramentas de controle e incentivo à participação popular e transparência. Essa corrida pela transformação não é apenas relevante para a implementação das práticas ESG, mas também é uma fonte importante de conhecimento para tomadores de decisão, sejam gestores públicos e/ou pesquisadores, bem como um grande passo em direção a um futuro mais sustentável e equitativo. A pesquisa parte da metodologia indutiva-dialética, com a qual objetiva-se investigar por meio da doutrina a multiplicidade de questões relacionadas ao tema.

Palavras-chave: desigualdade social; governança pública; práticas ESG; sustentabilidade.

Abstract: Practices that benefit the environment, social and governance - ESG can transform Public Administration in times when we are facing a series of changes in relation to environmental degradation, social inequalities and the search for transparent management. However, the implementation of these processes faces considerable challenges, including economic-financial readjustment, bureaucratic dysfunction and cultural adaptation. Once these problems are overcome, the effective implementation of ESG practices can direct the Public Administration to benefit itself, through the improvement of its reputation, with sustainable development, with increased efficiency and transparency, with increased investments, with encouraging partnerships and the growth of social equity. To achieve these results, a good plan must be developed for implementing ESG practices, which must include the formulation of public policies, employee training, goal setting and implementation of control tools and incentives for popular participation and transparency. . This race for transformation is not only relevant for the implementation of ESG practices, but is also an important source of knowledge for decision makers, whether public managers and/or researchers, as well as a big step towards a more sustainable and equitable future. . The research is based on an inductive-dialectic methodology, which aims to investigate, through doctrine, the multiplicity of issues related to the topic.

Keywords: social inequality; public governance; ESG practices; sustainability.

Introdução

O mundo está em constante mudanças e as práticas ESG - focadas em meio ambiente, sociedade e governança - estão sendo catapultadas para o centro desse turbilhão de transformações. Organizações estão sentindo a pressão, em todos os cantos do planeta. No coração dessa mudança, jaz a compreensão de que não estamos mais apenas lidando unicamente com sustentabilidade ambiental. Nas palavras de Nardone (2022), a adoção de práticas ESG se tornou um diferencial no mercado privado, com importantes mudanças no padrão de consumo, já que os consumidores querem conhecer a origem do produto, as condições de sua produção, a gestão de resíduos, de embalagens. Tópicos como justiça social, ética empresarial e governança corporativa começam a se firmar como pilares na estrutura do novo cenário empresarial e mundial. Surge, assim, uma perspectiva sustentável que possui foco renovado em um caminho que visa algo além do lucro.

Com essa visão, temos o setor privado correndo em direção a essa nova perspectiva, o que faz com que a administração pública se sinta forçada a acompanhar. Desta maneira, o Brasil é inserido nessa história. Aqui, a degradação ambiental e a desigualdade social alcançaram o topo das preocupações. O clamor por transparência e responsabilidade na governança pública se intensifica cada vez mais. Assim, eis que surge o palco onde as práticas ESG na administração pública brasileira começam a serem apresentadas.

Dito isso, temos que a finalidade deste trabalho é entender o fenômeno, buscando entender os desafios e oportunidades. Por isso, vamos fragmentar o trabalho, seccioná-lo. Vamos começar apresentando os conceitos ESG, decifrando seu significado no âmbito do setor público. Em seguida, vamos estudar a montanha de obstáculos que enfrentamos para implementar essas práticas, tudo no foco econômico, burocrático e cultural.

Com a ambição de mostrar que tal conduta é positiva, demonstraremos que adotar práticas ESG na administração pública traz benefícios. Ainda em caráter introdutório, podemos apontar alguns deles: imagem e reputação são refinadas, polidas; o desenvolvimento sustentável recebe um impulso; a eficiência e a transparência são levadas a novos patamares; e tem mais, o magnetismo para atrair investimentos e parcerias, bem como a capacidade de promover a igualdade social. Como prova disso, serão apresentados casos de sucesso, pequenas pérolas que podemos encontrar tanto no Brasil quanto no exterior, os quais servirão de ilustração para trazer a segurança de que é possível a administração pública fazer a adoção de práticas ESG.

Ao final, serão apresentados caminhos a serem seguidos para a implementação das práticas ESG na administração pública, mapeamento de estratégias, formação de políticas, estabelecimento de metas, ferramentas de controle e a inclusão da sociedade civil nessa esteira.

A intenção maior é que esta análise incite debates sobre a importância das práticas ESG no setor público e, quem sabe, inspire ações concretas para um desenvolvimento mais sustentável e inclusivo no Brasil. É importante que sempre tenhamos a lembrança de que os governos são os guardiões, são eles que criam e mantêm o ambiente para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar social. A vastidão e diversidade cultural do Brasil podem se tornar fontes ricas de insights para outros países.

Para fechar a proposta, veremos que o sucesso na implementação das práticas ESG depende de um equilíbrio de fatores: liderança política afinada, compromisso institucional sólido, capacidade técnica apurada e uma sociedade engajada. Portanto, encarar os desafios e acolher as oportunidades pode posicionar o Governo Brasileiro como um líder na gestão sustentável e responsável, pavimentando o caminho para um futuro mais próspero, justo e resiliente para todos.

1. Princípios de ESG: conceitos e relevância

Com a reunião do conteúdo relevante sobre o assunto, parte deles mencionada nas referências bibliográficas, temos o entendimento que, apesar de ESG serem apenas três letras, elas são um mundo de significados. Ambiental, Social, Governança - as palavras-chave em inglês dão origem à sigla ESG. Tem como objetivo principal fornecer um conjunto sólido de critérios para avaliar o desempenho e a responsabilidade de uma organização. Olhando para o mundo empresarial com vistas mais amplas, considerando não apenas o financeiro, mas também o ambiental, social e de governança (Bassen; Kovács, 2008).

Primeiro, temos o "E" – Environmental - de ambiental. Este critério avalia o impacto ambiental das atividades de uma organização. Não é apenas sobre números, é sobre o planeta. Gases do efeito estufa, consumo de energia, gestão de resíduos, conservação da biodiversidade - a lista é longa para dar um rol taxativo.

Avançamos para o "S", de social. Aqui, as vistas se voltam para o interior da organização e sua relação com a sociedade. Avaliamos como ela se comporta em relação aos seus funcionários, fornecedores, clientes e comunidades locais. Diversidade, inclusão, saúde, segurança, engajamento com a comunidade passam a ser são tópicos de extremo valor.

Por fim, o "G" – Governance - de governança. Aqui o foco é na estrutura interna, na forma como a empresa é dirigida. São analisadas a qualidade dos processos de governança, a diversidade do conselho, políticas de remuneração, ética empresarial, gestão de riscos. É o guia para a tomada de decisões eficazes e responsáveis (Augusto; Petiz Júnior, 2022).

A importância desses princípios ESG tem crescido de forma exponencial. É uma mudança de paradigma, uma evolução na maneira como percebemos a responsabilidade corporativa, passando a ser a forma como as empresas modernas estão sendo obrigadas a operarem no século XXI.

Amplamente associados ao setor privado, os princípios ESG estão ganhando importância perante a Administração Pública.

Primeiro, pensemos em responsabilidade e transparência. Administração pública é, em sua essência, sobre gerir recursos e serviços para a sociedade. Ela responde a todos nós. Então, quando as práticas ESG são aplicadas, a transparência aumenta, a responsabilidade se fortalece, a confiança se estabelece e a legitimidade das instituições se solidifica.

Confirmando isso temos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, os ODS, aguardando na Agenda 2030. Alcançá-los sem a implementação dos princípios ESG na administração pública será quase impossível. Os governos são fundamentais nessa corrida pelo desenvolvimento sustentável, pelo que devem ter como dever a criação de políticas e regulamentações que incentivam a adoção das práticas ESG, tanto no setor público quanto no privado (Romaro; Serralvo, 2022).

Em relação a gestão de recursos, os princípios ESG seriam os parceiros perfeitos na busca por eficiência na administração pública. Menos custos, mais uso sustentável de recursos naturais, menor impacto ambiental das atividades governamentais, o que seria fundamental para todos (Inderst; Stewart, 2018).

Por sua vez, falando sobre equidade social, com a introdução das práticas ESG na administração pública teremos questões como diversidade, inclusão, direitos humanos e engajamento com a comunidade sendo abordadas, tornando os cidadãos mais satisfeitos, com uma sociedade mais justa e inclusiva.

Por último, com essa nova forma de agir serão percebidas maior atratividade para investimentos e parcerias. O mundo está cada vez mais atento às questões de sustentabilidade e responsabilidade. Governos que adotam práticas ESG tornam-se interessantes para investidores e parceiros internacionais, obtendo assim maior acesso a financiamentos, maior apoio para projetos de desenvolvimento e infraestrutura (Porter; Kramer, 2011).

1.1 Medindo o desempenho ESG na Administração Pública

Quando passamos ao estudo sobre como medir os resultados da aplicação da visão ESG na administração pública, somos levados à estudos já considerados antigos, mas continuamente importantes, visto que provocam a análise de métricas objetivas que servirão para ajudar na avaliação de desempenho no âmbito ambiental, social e de governança (Bassen; Kovács, 2008).

Quando falamos sobre indicadores ambientais, verificamos que podem ser registradas as emissões de CO₂, o consumo de energia, a utilização de recursos naturais, as taxas de reciclagem e a gestão de resíduos, sendo todos esses bons medidores para dar uma visão de sustentabilidade ambiental. Não limitados a esses, o sítio eletrônico do Ministério do Meio Ambiente¹ apresenta diversos indicadores utilizados no Brasil.

Quanto ao aspecto social, estuda-se que acompanhar taxa de emprego é um bom começo. A partir disso, já podem refinar os trabalhos com medidas para melhorar o índice de desigualdade, a proporção de mulheres em posições de liderança, a saúde mental dos colaboradores e a segurança no trabalho. Aqui no Brasil temos o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE² já com métricas importantes para acompanhamento, as quais detalham a Estrutura Econômica e Mercado de Trabalho, Padrão de Vida e Distribuição de Rendimentos e Condições de Saúde.

No âmbito da governança, temos ferramentas para analisar a eficácia das políticas públicas e regulamentações, a influência da corrupção, a transparência e a participação cidadã. Neste ponto, o Tribunal de Contas da União³ tem apresentado rico material sobre o que seria o referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Por sua vez, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE lançou Recomendação sobre a Integridade Pública (2017), onde aponta estratégias contra a corrupção, as quais servirão para alcançarmos as mudanças necessárias nesse sentido.

Já Patrícia Rabello, em artigo publicado no sítio eletrônico da consultoria Ideia Sustentável, traz ideal de grande valor sobre “governança”. Nele é apontada a

¹ Consulte em: <https://antigo.mma.gov.br/informacoes-ambientais/indicadores-ambientais.html#:~:text=Indicadores%20ambientais%20s%C3%A3o%20estat%C3%ADsticas%20s%20de%20atividades%20humanas%20relacionadas.>

² Informações em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>.

³ Informações em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>.

importância de colocar o “G” de governança como primeira sigla, visto sua importância. Vejamos:

Sim, “a ordem dos fatores não altera o produto”, mas pode destacar o que há algum tempo sabemos e que muda tudo no campo de estratégia e gestão: **Governança** vem primeiro, está “acima”, é onde todas as decisões de negócio são feitas, incluindo o motivo de sua existência e à serviço de quem se propõe, no oferecimento de produtos e serviços, à sociedade. E **sustentabilidade empresarial** precisa iniciar na esfera da Governança, nas decisões de executivos e Conselho de Administração. Seria bom deixar essa premissa clara, já na ordem do termo (Rabello, 2020).

Com esses ideais e métricas é possível que sejam estabelecidas metas possíveis, visto que passou a ser prático o monitoramento regular da gestão governamental. Será um processo constante.

Assim, medir o ESG na Administração Pública não é apenas possível, mas uma necessidade. Com os indicadores e metas certas, e a participação de todos, podemos garantir um futuro mais sustentável e inclusivo.

2. Práticas ESG e Políticas Públicas

A incorporação de práticas ESG na administração pública ultrapassa as fronteiras das instituições governamentais. Estamos falando sobre algo que moldará a sociedade, impactando diretamente em ações de empresas e indivíduos. Assim, ações praticadas pela administração pública têm o poder de ecoar na direção do comportamento do setor privado e da comunidade como um todo.

Se falar sobre políticas ambientais, podem ser estabelecidas metas para redução de emissões, incentivar o uso de energias renováveis, e dar a direção na utilização dos recursos naturais, sendo incluída assim a proteção da biodiversidade. Sobre isso, vale trazer estudo em cooperação de José Carlos Barbieri:

Há diversas iniciativas legítimas que procuram considerar as três dimensões da sustentabilidade nos processos de inovação, como a Native, empresa que produz alimentos orgânicos de modo rentável usando processos agrícolas e industriais compatíveis com os objetivos do desenvolvimento sustentável, conforme observaram Carvalho e Barbieri (2009). Essa empresa contraria as afirmações de Norman Borlaug, pai da revolução verde e prêmio Nobel da Paz, de que a agricultura orgânica é menos adequada ao meio ambiente, pois, apresentando menor produtividade, requer mais áreas de lavoura para atender a mesma

demanda por alimentos (THE ECONOMIST, 2006). A alta produtividade dessa empresa, que garante sua sustentabilidade econômica, foi conseguida por meio de um intenso esforço de inovação em produto, processo, gestão e no modelo de negócio, tais como a eliminação da queimada para o corte da cana, controle biológico de pragas, fertilização orgânica, novos dispositivos em máquinas e implementos agrícolas para evitar a compactação do solo e preservar a biodiversidade terrestre, entre outras. Essas inovações proporcionaram benefícios ambientais, como redução das emissões de gases de efeito estufa, aumento da biodiversidade e redução da necessidade de fertilizantes minerais, que seriam extraídos da natureza e transportados por longas distâncias, consumindo combustíveis fósseis. Também trouxe melhoria da qualidade de vida para os trabalhadores e habitantes do entorno, não contribuindo para a incidência de problemas respiratórios que ocorrem onde o corte da cana é feito da forma convencional (Barbieri *et al.*, 2009, p. 6).

Agora, com vistas para as políticas sociais, elas têm o objetivo de promover inclusão e diversidade. Buscam garantir um ambiente de trabalho justo e proteger os direitos humanos, sempre combatendo a discriminação e exclusão social.

No cenário de políticas de governança e transparência, há um fortalecimento significativo das instituições públicas perante os cidadãos. A luta contra a corrupção vem por meio da participação popular e melhoria na prestação de contas. Desta forma, a transparência na gestão pública torna-se cada vez mais essencial (Augusto; Petiz Júnior, 2022).

Com essa atenção, pode ser criado um ambiente propício para o desenvolvimento sustentável e responsável. Um ambiente que incentive empresas e indivíduos a adotarem práticas mais sustentáveis e éticas.

A atuação com propósito de adoção de práticas ESG é uma necessidade nos dias de hoje. Esse olhar precisa estar presente na formação dos profissionais que irão atuar na administração pública, garantindo que o entendimento e compromisso com a sustentabilidade estejam arraigados em suas tomadas de decisão.

É fundamental que a formação e capacitação em ESG não sejam uma ação pontual, mas sim um processo constante de aprendizado e aperfeiçoamento. Do começo ao fim da estrutura pública organizacional, o compromisso deve ser de todos.

Seria importante o desenvolvimento de programas e cursos específicos em ESG para os profissionais da administração pública. Em nível básico ou avançado, todos teriam acesso a esse conhecimento. Aos poucos, aquilo que era novidade passaria a fazer parte do dia a dia.

No âmbito acadêmico, a introdução de temas ESG nos currículos das escolas e universidades públicas seria um passo significativo. Estudantes se tornariam

profissionais conscientes e engajados, podendo tornarem-se futuros líderes prontos para encarar o desafio de promover uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável.

É possível ainda estudar a possibilidade de serem criadas parcerias com organizações especializadas em ESG. Com o trabalho conjunto entre instituições acadêmicas, ONGs e empresas de consultoria, haveria compartilhamento significativo de conhecimentos e práticas exitosas.

Além disso, podem ser promovidos eventos, conferências, que tragam a discussão ESG como tema central, envolvendo academia, setor privado e sociedade civil. Com isso teríamos um espaço de diálogos e trocas sobre desafios e oportunidades.

Assim, a formação em ESG deixaria de ser um desejo e passaria a ser uma realidade na administração pública.

3. Desafios na implementação de prática de ESG pela Administração Pública

Nesse tópico falarei sobre os desafios para implantar as práticas ESG na Administração Pública. A intenção de incorporar mudanças ambientais, sociais e de governança nos processos da Administração Pública é boa, contudo, tem grande luta em face da necessidade de conscientização e resistência cultural e institucional, bem como pela limitação de recursos e capacidade técnica. Outro ponto a ser superado é a comunicação dessas práticas em setores e órgãos que tem formação fragmentada, o que aumenta os desafios para avaliação e monitoramento do desempenho ESG.

Ainda assim, no tópico abordo oportunidades para mudanças positivas. Baseando-me em diversas fontes de pesquisa e estudos de caso, exploro os desafios e dou sugestões de soluções e estratégias que facilitam a superação desses desafios.

Como mencionado, um primeiro maior desafio para a implementação de práticas ESG na administração pública é o desconhecimento dos operadores da Rês pública sobre o tema.

Para superar esse desafio, é importante desenvolver programas de capacitação e formação em ESG para os atuantes na administração pública. No mais, é crucial que sejam realizadas campanhas educativas que destaquem a relevância dos princípios ESG e sua eficácia para o desenvolvimento da sociedade e meio ambiente (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015).

Tratando em termos gerais, EPSTEIN e Buhovac (2014) falam que, institucional e culturalmente, a resistência é um desafio massivo na incorporação de práticas ESG. Não seria diferente na administração pública. É uma mudança monumental! Imagine uma cultura que precisa ser reescrita. Adotar novos processos, pensar de maneira diferente e executar ações inovadoras causa um considerável desconforto aos agentes

executores.

Essa resistência se aninha em cada nível da hierarquia. Funcionários, gerentes, todos habituados às rotinas tradicionais, temem a mudança.

Para que isso seja possível, é necessário fomentar liderança e comprometimento. Esse processo deve fluir de cima para baixo, dos altos escalões aos funcionários na linha de frente. Para isso, uma alternativa que pode ser viável seria a criação de um sistema de recompensas, o qual mostraria que a mudança é bem-vinda, até mesmo buscada.

Quanto a isso, em seu estudo, Ioannou e Serafeim (2012) observam que um dos elementos fundamentais do sistema cultural que identificaram está ligado à questão da autonomia vs consenso baseado em ações. Perceberam que sociedades caracterizadas por altos níveis de individualismo normalmente permitem uma margem maior de iniciativa individual e estão mais dispostas a tolerarem decisões unilaterais. Contrário disso, em países com menores níveis de individualismo, os membros da sociedade criam expectativas de que os processos decisórios sejam mais amplos, participativos e consultivos.

Além disso, uma transformação cultural deve acontecer. Devemos promover um ambiente que nutre a inovação, a colaboração, o senso de responsabilidade com o planeta. Isso não é fácil. Mas, é um passo vital para incorporar práticas ESG na administração pública (Barbieri *et al.*, 2010).

É certo que a implementação de práticas ESG é complexa, contudo, é vital. Quando olhamos para a estrutura-base da administração pública, percebemos que ela possui características peculiares, por isso, investimentos significativos precisam ser feitos. É preciso atualização da tecnologia, infraestrutura e promoção de capacitação. São muitas as necessidades.

Porém, o governo enfrenta obstáculos que dificultam esse processo, dentre eles estão as restrições orçamentárias. Pensar no quanto é necessário alocar para tal projeto já é considerável desafio.

Essa questão é justamente o que devemos ter como motivador para encontrar soluções criativas. Exemplificamos com a cooperação com o setor privado e organizações não governamentais. Desde os primórdios da história temos casos de sucesso com a formação de alianças estratégicas.

E há mais. Políticas de financiamento, políticas de investimento. Estas podem ser desenvolvidas e implementadas com uma perspectiva ESG. Projetos e iniciativas relacionados à sustentabilidade, à responsabilidade social. Tudo é meio para se alcançar uma gestão pública sustentável, justa e equânime.

A implementação de práticas ESG na esfera pública pode esbarrar em alguns

empecilhos como fragmentação e falta de coordenação. Infelizmente, as instituições públicas não funcionam como um todo unificado, e isso gera desafios.

Com as responsabilidades compartilhadas sobre meio ambiente, equidade social e governança, as tarefas se espalham entre órgãos e departamentos distintos, o que facilmente resulta em políticas desarticuladas, ou seja, políticas ineficientes.

Logo, para dar tamanho passo, precisamos de uma estratégia baseada em coordenação e cooperação. Afinal, o resultado desse trabalho beneficiará a todos.

Uma alternativa é criar comitês. Assim teremos pessoas de diferentes departamentos se reunindo, discutindo, planejando, compartilhando experiências e aprendendo umas com as outras.

Podemos designar "pontos focais" para ESG em cada departamento. Com isso, teremos profissionais dedicados, capazes de fazer a ponte entre o setor específico e a visão global de ESG, o que, certamente, ajudaria na coordenação.

Outra alternativa seria a adoção de estratégias e planos de ação conjuntos. Assim, todos estarão caminhando na mesma direção.

Não há dúvidas de que é um desafio complexo que requer uma variedade de abordagens, mas é possível. E é o que precisamos para que as práticas ESG realmente funcionem na administração pública.

É de extrema importância ter contínua avaliação do desempenho ESG na administração pública. Só assim será identificado se a gestão está progredindo.

Com o cenário desafiador, governos lutam para lidar com tantos indicadores e métricas relevantes. É um grande desafio estabelecer esses processos de maneira sistemática e confiável (Bassen; Kovács, 2008). O que fazer, então? Uma solução é adaptar. Sim, devemos adaptar os sistemas de avaliação e monitoramento às necessidades da administração pública.

Bassen (2008) aponta que cada instituição tem suas especificidades, sendo importante identificar para cada uma suas métricas e indicadores relevantes, utilizando o que se entende como princípio da especialidade.

Nesse sentido, dentre outras instituições de mesma temática, temos o Pacto Global, lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, sendo uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações aos Dez Princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 16 mil participantes, entre empresas e organizações, distribuídos em 70 redes locais, que abrangem 160 países. Temos ainda o *Global Reporting*



*Initiative*⁴ – GRI possui diversas Normas GRI que representam as melhores práticas globais para o relato público de impactos econômicos, ambientais e sociais, as quais trazem dados positivos ou negativos de uma organização para o desenvolvimento sustentável do planeta e, no Brasil, o Instituto Ethos⁵ fez trabalho parecido, mas com foco nos indicadores de responsabilidade social empresarial no varejo, onde aponta modelos de autoavaliação para empresas que buscam estudar sua gestão nesse sentido.

Daí vem a imputação de métricas e prazos de implantação, tudo de maneira transparente, com divulgação dos resultados. Assim, apesar da complexidade, podemos monitorar o desempenho ESG eficazmente.

4. Engajamento dos stakeholders e a participação cidadã

A voz dos *stakeholders* e dos cidadãos são cruciais na implementação das práticas ESG na administração pública. Eles serão os atores que darão vida à prática, tornando-a eficaz diante das necessidades da sociedade (Eccles; Serafeim, 2013).

No entanto, a construção de processos participativos é outro desafio real. Envolver todos os interessados na construção equilibrada de algo não é tarefa fácil para muitos governos.

A formulação e implementação de políticas ESG precisam de diversas vozes. Comunidades locais, organizações da sociedade civil, setor privado, academia. Todos têm algo a contribuir (Klettner et al., 2014).

Podemos realizar consultas e audiências públicas. Ouvir o que as pessoas têm a dizer, suas preocupações, suas sugestões e sua visão.

Outra boa opção seria a criação de espaços de participação cidadã. Mecanismos para que a população possa se envolver. Uma democracia vibrante. Ativa.

Já são inúmeros os casos de sucesso no país, mesmo os acadêmicos internacionais usam o Brasil como exemplo de que melhores práticas de governança corporativa levam a um menor custo de capital e a uma maior avaliação, pelo que se conclui que compensam (Leal; Carvalhal-da-Silva, 2007).

A implantação de práticas ESG é uma questão complexa. Sabemos. Mas é a maneira mais eficaz de garantir que as práticas ESG sejam verdadeiramente eficazes e alinhadas às necessidades e expectativas da sociedade.

5. Cases de sucesso

⁴ Consulte em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>.

⁵ Consulte em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos/>.

Nesse tópico falarei sobre os casos de sucesso nas mais variadas localidades, onde as práticas ESG foram implementadas com sucesso na Administração Pública. Mostrarei os benefícios das práticas ESG desde cidades que estão trabalhando para se tornarem neutras em emissão de carbono, até programas nacionais que promovem a eficiência energética e segurança alimentar.

Neles temos a materialização de como os princípios ESG podem ser aplicados com eficiência na gestão pública, sendo benéficos para a sociedade e meio ambiente.

Em Copenhague, na Dinamarca, temos exemplo constantemente citado como exemplo de vitória na implantação de práticas ESG na administração pública. Copenhague entrou em corrida própria para obter o título de primeira capital neutra em carbono do mundo, plano esse que pretende alcançar até 2025. Para isso, eles têm investido fortemente em energia renovável, transporte sustentável e infraestrutura verde. No mais, eles promovem a inclusão social por meio de políticas de habitação acessível e programas de integração para imigrantes e refugiados⁶.

Outro exemplo importante e real é Curitiba. Desde meados da década de 1970, Curitiba tem direcionado recursos em planejamento urbano sustentável, investindo na criação de áreas verdes e um sistema de transporte público eficiente e acessível. Ela também é conhecida por suas políticas de inclusão social, promovendo oportunidades de emprego para populações vulneráveis e a construção de moradias populares.⁷

O Parque Nacional de Torres del Paine, no Chile, é mundialmente conhecido por seu turismo responsável, fazendo eficiente gestão de áreas protegidas. Para isso, a gestão do parque adota práticas de conservação da biodiversidade e cuidados com recursos naturais, fazendo, inclusive, a restauração de ecossistemas degradados e prevenindo incêndios florestais. Além disso, o parque trabalha em parceria com as comunidades locais e organizações da sociedade civil para promoverem, juntos, o desenvolvimento sustentável e a participação cidadã.⁸

O Programa Nacional de Conservação da Energia – PRONASE, do México é outro caso de sucesso na implementação de políticas e práticas ESG no setor público nacional. O PRONASE promove a redução do consumo de energia em prédio públicos e instalações governamentais, o que faz por meio da modernização dos sistemas de iluminação e climatização desses locais. Para isso, promovem ainda a capacitação de

⁶ Consulte em: <https://interestingengineering.com/science/copenhagen-worlds-first-carbon-neutral-smart-city-by-2025>.

⁷ Consulte em: <https://www.cidadessustentaveis.org.br/boas-praticas/211>.

⁸ Consulte em: <https://blogs.iadb.org/brasil/pt-br/impulsionando-o-turismo-sustentavel-para-promover-a-conservacao-da-natureza/>.

seus colaboradores em técnicas de conservação de energia e promoção de conscientização pública sobre a importância da eficiência energética.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE do Brasil é um bom exemplo de sucesso na aplicação dos princípios ESG na área de educação e alimentação do Brasil. O PNAE preocupa-se com a segurança alimentar e nutricional dos estudantes, fornecendo refeições escolares nutritivas e apropriadas. O programa também conta com o apoio da agricultura familiar e o desenvolvimento local, o que faz por meio da aquisição de alimentos de pequenos agricultores locais. Além disso, dando preferência para a aquisição de produtos orgânicos e agroecológicos, também promove a sustentabilidade ambiental.

6. Recomendações para a implementação de práticas de ESG pela Administração Pública

Nesse tópico apresentamos recomendações para a implementação de práticas ESG na administração pública, tudo com base nas lições aprendidas com os casos de sucesso e nas melhores práticas identificadas na literatura utilizada como referência. Essas recomendações buscam auxiliar governos na implementação dos princípios ESG em suas políticas públicas, a fim de promover o desenvolvimento sustentável, a equidade social e a governança responsável.

Como toda empresa de sucesso, é imperioso que a administração pública estabeleça objetivos claros e metas tangíveis relacionadas à sustentabilidade, equidade e governança. Esses objetivos devem atender aos compromissos internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS das Nações Unidas, devendo ainda serem adaptados às realidades e prioridades locais e nacionais. Barbieri (2010) traz que é por meio da definição de metas que os governos poderão acompanhar e avaliar seu progresso e ajustem suas políticas com base nas necessidades.

Como provocado neste artigo, a implementação de práticas ESG deve ser um esforço robusto e interligado, envolvendo todas as Pastas da administração pública, iniciando com o planejamento e a formulação de políticas até a execução e a avaliação de projetos e programas. Para isso, é importante pensar na inclusão desses princípios na legislação, tudo de maneira regulamentada.

Para conseguir implementar práticas ESG é preciso uma robustez institucional, com conhecimento técnico aguçado. Sem isso, a eficácia não se concretiza (Eccles; Serafeim, 2013).

Com essa finalidade, podem ser criadas unidades especializadas. Departamentos que respirem sustentabilidade e responsabilidade, os quais tenham poder de liderança

para se tornarem o farol que ilumina o caminho até o ESG.

Formar, capacitar deverão ser palavras-chave nesse processo. Os servidores públicos precisam ser fluentes em ESG, conhecendo cada meandro a fim de que possam aplicá-lo diariamente.

Tão importante quanto, é abraçar o ESG como uma cultura organizacional que celebra a inovação, que estimula a colaboração. Esse é o ambiente perfeito para práticas ESG florescerem.

Por fim, a cooperação. À de se valorizar a cooperação além das fronteiras de uma única instituição. Olhando para organizações vizinhas ou, que seja, internacionais. Fundir os ideais com a academia e com o setor privado. A fim de que todos possam contribuir com o compartilhamento de conhecimento e boas práticas.

Com a mesma seriedade, ao serem implementadas as práticas ESG, serão necessários a criação de mecanismos de participação dos *stakeholders* e da iniciativa popular para que figurem, também, como fiscais das diretrizes ESG (Eccles; Serafeim, 2013).

A inovação e a adoção de tecnologias com visão sustentável são fundamentais para a implementação de práticas ESG na administração pública. Os governos precisam incentivar a pesquisa e desenvolvimento de soluções ambientais e socialmente responsáveis, bem como para apoiar a transição para economias de baixo carbono (Romaro; Serralvo, 2022).

Considerações finais

Durante essa construção, navegamos pela relevância inquestionável dos princípios ESG, os quais estão mais presentes na administração pública hoje do que nunca. Aprofundamos os conceitos fundamentais e os desafios inerentes à adoção dessas práticas no governo. No entanto, também examinamos as oportunidades e benefícios tangíveis que surgem da incorporação de práticas ESG na administração pública.

Implementar práticas ESG na administração pública requer cooperação mútua e aprendizado compartilhado. Dos governos ao setor privado, à sociedade civil e às organizações internacionais, todos nós temos um papel a desempenhar. Os governos podem aprender uns com os outros, trocando experiências e melhores práticas. A cooperação e as parcerias mobilizam recursos e conhecimentos para práticas ESG eficazes e sustentáveis.

Embora a administração pública desempenhe um papel fundamental, a responsabilidade pela sustentabilidade, equidade e governança responsável é

compartilhada. É uma tarefa conjunta, envolvendo o setor privado, a sociedade civil e os cidadãos. A educação e a conscientização pública são vitais para promover uma cultura de responsabilidade e sustentabilidade, garantindo o apoio e o engajamento público nas questões ESG.

Em conclusão, adotar e implementar práticas ESG na administração pública abre um vasto campo de oportunidades para promover o desenvolvimento sustentável, equidade e governança responsável em níveis local, nacional e global. Apesar dos desafios, as práticas ESG podem levar a um futuro sustentável, justo e inclusivo.

Isso dito, implementar práticas ESG na administração pública não é um processo linear nem estático. É um processo dinâmico e em evolução, que exige ajustes contínuos, aprendizado e inovação. Este trabalho deve ser visto como uma contribuição inicial para a discussão, não como uma receita final. Espera-se que este estudo inspire tomadores de decisão, profissionais e partes interessadas na administração pública. Conforme eles exploram e implementam práticas ESG de forma eficaz e sustentável, devem refinar continuamente suas abordagens e estratégias em resposta às necessidades e prioridades em constante mudança da sociedade.

Referências

AUGUSTO, N. C.; PETIZ JÚNIOR, C. R. L. *A revolução ESG e o papel do compliance público*. Site JOTA. Publicado em 8/12/2020, às 7:03. Disponível em: <https://www.jota.info/coberturas-especiais/inova-e-acao/a-revolucao-esg-e-o-papel-do-compliance-publico-08122020>. Acesso em: 4 nov. 2022.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; Vasconcelos, F. C. Inovação e sustentabilidade: Novos modelos e proposições. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, 2010. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200002>. Acesso em: 4 nov. 2022.

BASSEN, A.; KOVÁCS, A. M. *Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective*. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 2008. Disponível em: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-348863>. Acesso em: 4 nov. 2022.

ECCLES, R. G.; SERAFEIM, G. The performance frontier: innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/05/the-performance-frontier-innovating-for-a-sustainable-strategy>. Acesso em: 2 nov. 2022.

EPSTEIN, M. J.; BUHOVAC, A. R. *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers, 2014. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351276443>. Acesso em: 2 nov. 2022.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *GRI Standards*. [n.d.]. Disponível em:

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>.

Acesso em: 2 nov. 2022.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 2015. Disponível em:

<https://www.ibgc.org.br/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>. Acesso em: 9 nov. 2024.

INDERST, G.; STEWART, F. Incorporating Environmental, Social and Governance (ESG) Factors into Fixed Income Investment. *World Bank Group publication*, April 2018. Disponível em:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/913961524150628959/pdf/Incorporating-environmental-social-and-governance-factors-into-fixed-income-investment.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2024.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos*. [n.d.]. Disponível em:

<https://www.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos/>. Acesso em: 9 nov. 2024.

IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 2012. DOI:

<https://doi.org/10.1057/jibs.2012.26>. Acesso em: 3 nov. 2024.

KLETTNER, A.; CLARKE, T.; BOERSMA, M. (2014). The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of Business Ethics*, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1750-y>. Acesso em: 3 nov. 2024.

LEAL, R. P. C.; CARVALHAL-DA-SILVA, A. L. Corporate governance and value in Brazil (and in Chile). *Investigaciones económicas*, v. 31, n. 2, 2007. Disponível em:

<https://ssrn.com/abstract=1815890>. Acesso em: 3 nov. 2024.

NARDONE, J. P. *As práticas ESG e a Gestão Pública*. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/6524-artigo-praticas-esg-e-gestao-publica>. Acesso em: 3 nov. 2024.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. OECD Publishing, 2015. Disponível em: <https://ppp.worldbank.org/library/oecd-guidelines-corporate-governance-state-owned-enterprises>. Acesso em: 9 nov. 2024.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Integridade pública: uma estratégia contra a corrupção*. 2017. Disponível em:

<https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian>. Acesso em: 9 nov. 2024.

PACTO GLOBAL. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>. Acesso em: 4 nov. 2022.



PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 2011.
Disponível em: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2024.

RABELLO, P. ESG como ferramenta de gestão da sustentabilidade. *Ideia Sustentável*, 2020.
Disponível em: <https://ideiasustentavel.com.br/artigo-patricia-esg-gestao-da-sustentabilidade/>. Acesso em: 4 nov. 2022.

ROMARO, P.; SERRALVO, F. A. (Orgs.). *ESG: uma visão plural*. [livro eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2022.

UNITED NATIONS. *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 9 nov. 2024.