

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA, GOVERNANÇA ESG E A CONCRETIZAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NOS MUNICÍPIOS

CONTEMPORARY PUBLIC ADMINISTRATION, ESG GOVERNANCE AND  
THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICIES IN MUNICIPALITIES

**José Eduardo Sabo Paes**

Pós-Doutorado em Democracia e Direitos Humanos pela IGC (Faculdade de Direito em Coimbra, Portugal)

**Júlio Edstron S. Santos**

Doutor em Direito pelo UniCEUB

E-mail: edstron@yahoo.com.br.

**Ana Lucia Brito dos Santos**

Mestra em Educação (UFT)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0618255591207731>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2978-9669>

E-mail: admanalucia.brito@gmail.com

**Resumo:** A Administração Pública Contemporânea possui uma longa história, tendo uma das raízes profundas fincadas na antiga atuação do Senado Romano. A Gestão passou por diversas fases como patrimonialista, burocrática e gerencial. Neste momento é necessária uma mudança de mentalidade se consolidando a Governança ESG e também uma cultura digital. O mundo atual conceituado como líquido e também conectado deve oferecer cada vez mais serviços públicos de qualidade.

**Palavras chave:** Administração Pública Contemporânea. Governança ESG. Governo Digital. Políticas Públicas.

**Abstract:** Contemporary Public Administration has a long history, with one of its strongest roots in the ancient work of the Roman Senate. Management has gone through several phases as patrimonialist, bureaucratic and managerial. At this time, a change of mentality is needed, consolidating ESG Governance and also a digital culture. The current world, conceptualized as liquid and also connected, must increasingly offer quality public services.

**Keywords:** Contemporary Public Administration. ESG Governance. Digital Government. Public Policies.

“O presente sem sonhos não produz nada novo. Falta-lhe paixão pelo novo, pelo possível, pelo recomeço. Sem futuro não é paixão possível”. (Byung-Chul Han, 2024, p. 41).

## Introdução

A presente pesquisa, fundamentada pela técnica de revisão bibliográfica e o método hipotético-dedutivo sobre a Administração Pública Contemporânea, Governança ESG e a solidificação das Políticas Públicas nos Municípios, explora a evolução e os desafios da gestão pública em um cenário de rápidas transformações, com ênfase na integração dos princípios ambientais, sociais e da governança e no papel fundamental dos municípios na concretização das políticas públicas.

A discussão iniciou-se com as raízes da Administração Pública no conceito romano de *res publica*, que significava “coisa pública” ou “coisa do povo”. Essa concepção foi revolucionária para sua época, pois marcava uma transição da ideia de que o poder pertencia a um único indivíduo para a ideia de que os assuntos de governo pertenciam à comunidade.

Para gerir a *res publica*, os romanos desenvolveram um complexo sistema de instituições, como o Senado, as magistraturas e um vasto corpo de leis, formando o Direito Romano. As Leis das XII Tábuas, criadas por volta de 450 a.C., representaram o primeiro código de leis escrito em Roma Antiga, marcando uma transição fundamental para um sistema mais formal e acessível. A influência da *res publica* romana é palpável na formação da Administração Pública moderna, sendo a base de sistemas jurídicos e políticos em todo o Ocidente.

Em sua essência, a Administração Pública refere-se ao conjunto de órgãos, agentes e processos que executam as políticas públicas e prestam serviços à coletividade, visando ao bem-estar social. Sob uma perspectiva formal, ela compreende o conjunto de entidades, órgãos e agentes que compõem a estrutura do Estado.

Já a perspectiva material entende a Administração Pública como a própria atividade de execução das leis, de fomento ao interesse público e de prestação de serviços. Uma terceira abordagem, a perspectiva teleológica, enfatiza a busca pelo interesse público.

Historicamente, a evolução da Administração Pública reflete transformações sociais, políticas e econômicas, passando pela fase patrimonialista, que confundia o público com o privado, pela administração burocrática, inspirada nos ideais de Max Weber, que busca a eficiência por meio de regras formais e hierarquia rígida, e pela Administração Gerencial ou Nova Gestão Pública, surgida nas últimas décadas do século XX, que se foca na eficiência, eficácia e na orientação para o cidadão.

A Constituição Republicana de 1988 determina a busca incessante pela eficiência na gestão do Estado brasileiro. A Administração Direta, composta pelos órgãos que integram as pessoas jurídicas políticas, atua diretamente na concretização dos direitos essenciais dos cidadãos. O princípio da eficiência, incorporado ao art. 37 da Constituição pela Emenda Constitucional nº 19/1998, impõe aos gestores públicos a busca pelo melhor resultado com menor custo e tempo.

Em contraste, a Administração Indireta é formada por entidades com personalidade jurídica própria, criadas ou autorizadas por lei para desempenhar atividades que demandam maior especialização ou flexibilidade. Essa estrutura representa a descentralização administrativa, crucial para a eficiência e agilidade na prestação de serviços. Autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista cumprem papéis estratégicos na busca pela eficiência, sendo que a relação entre a Administração Direta e Indireta é de vinculação, por controle finalístico, e não de subordinação hierárquica.

Contemporaneamente, a Administração Pública enfrenta novos desafios e se direciona para tendências como a governança pública, a transparência, a inovação tecnológica, buscando implementar o governo digital e a busca por maior participação cidadã. A complexidade das demandas sociais exige uma Gestão Pública mais ágil, flexível, colaborativa e responsiva.

A essência da Administração Pública Contemporânea reside em pilares como a governança e transparência, que não basta apenas prestar contas, mas também envolver o cidadão no processo decisório e tornar as informações públicas acessíveis. A orientação para resultados, com foco na satisfação do cidadão e na qualidade dos serviços, também é crucial.

A gestão por competências e inovação, com a adoção de novas tecnologias como inteligência artificial e big data, tornam-se um diferencial. Adicionalmente, a sustentabilidade e responsabilidade social são incorporadas às políticas, e a parceria e colaboração entre Estado, mercado e Terceiro Setor são indispensáveis.

A cultura digital emerge como um ponto essencial para a Gestão Pública Contemporânea, impulsionando a criação de serviços públicos digitais acessíveis a qualquer hora e em qualquer lugar, simplificando a vida do cidadão e gerando possíveis pontos de controle da própria Gestão. A automação de processos, a utilização de inteligência artificial e o *big data* permitem uma gestão mais ágil, baseada em evidências e proativa. A virtualização dos serviços públicos fomenta a transparência e fortalece a participação cidadã.

Contudo, a transição para essa nova realidade cria novos desafios, como a resistência à mudança, a infraestrutura tecnológica defasada e a necessidade premente de capacitação contínua.

A segurança cibernética e a privacidade dos dados também se tornam preocupações centrais. Para que a Administração Pública Contemporânea se beneficie da cultura digital, é preciso promover uma cultura de inovação e experimentação, onde a colaboração, a aprendizagem contínua e a capacidade de lidar com a incerteza sejam incentivadas.

Nesse contexto, a integração da ESG (ambiental, social e governança) torna-se uma paradigma inadiável para a sustentabilidade e legitimidade do setor público.

O vetor ambiental exige a formulação e execução de políticas que promovam a sustentabilidade ambiental, alinhando a atuação estatal aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. A dimensão Social impulsiona a gestão pública a garantir a inclusão, a equidade e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, manifestando-se em políticas de saúde e educação equitativas e combate à discriminação. O arcabouço de governança é o alicerce que sustenta os pilares ambiental e social, englobando transparência, integridade, prestação de contas, gestão de riscos e controle interno.

A discussão sobre a Governança ESG encontra no âmbito municipal uma arena fértil e de impacto direto na vida do cidadão. Os municípios, como a esfera de governo mais próxima da população, são os protagonistas na entrega de serviços essenciais e na formulação de políticas públicas que moldam o cotidiano.

A relevância da Governança ESG para a gestão municipal reside na sua capacidade de oferecer um arcabouço estratégico para enfrentar desafios complexos, como gestão de resíduos sólidos e planejamento urbano. Na dimensão ambiental, a atuação municipal é decisiva na implementação de políticas públicas que fomentem a mobilidade urbana sustentável, gestão eficiente de resíduos e proteção de áreas verdes. Municípios do Norte do Brasil, como Belém, Paragominas e Barcarena no Pará e Manaus no Amazonas, já se destacam na atuação com da ESG e vêm apresentando consistentes melhorias nas políticas públicas.

A dimensão social nos municípios significa garantir o acesso universal a serviços básicos de qualidade, como saúde, educação e saneamento, e a criação de políticas públicas de inclusão social, sobretudo, digital. O ponto focal da governança para os municípios se traduz em uma gestão pública marcada pela transparência radical na aplicação dos recursos, pela prestação de contas rigorosa, combate à corrupção e aprimoramento contínuo dos processos internos.

Apesar dos desafios como a escassez de recursos e a resistência política, as oportunidades incluem a atração de investimentos e financiamentos “verdes” e sociais, a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e o fortalecimento da resiliência a crises. A liderança municipal é o motor para essa transformação, e a integração da ESG no planejamento e na execução das políticas municipais é uma necessidade estratégica para cidades mais eficientes, transparentes e sustentáveis.

Os municípios são os atores ideais para traduzir a Agenda 2030 em ações tangíveis, utilizando a ESG como meio para atingir suas metas. Ao integrar esses princípios, as cidades otimizam recursos, atraem investimentos sustentáveis e fortalecem a confiança da população. A efetivação da Agenda 2030 depende intrinsecamente da atuação proativa dos entes subnacionais, que são o elo direto com as comunidades.

## A *res publica* romana: as raízes da gestão pública

A Administração Pública é o instrumento do Estado Democrático de Direito para a efetivação de políticas pública, sobretudo, com a previsão das leis orçamentárias para que as necessidades dos cidadãos sejam plenamente atendidas.

As raízes do modelo jurídico adotado no Brasil têm origens na experiência romana. Evidentemente, separadas por séculos, costumes diferentes e uma sociedade absolutamente dispare, firma-se a ideia de que Roma é uma inspiração para a inclusão dos cidadãos nas atividades do Estado.

Em Roma, a expressão latina *res publica* significava literalmente coisa pública ou coisa do povo. Essa concepção foi revolucionária para a sua época, mais de vinte séculos no passado, pois marcava uma transição da ideia de que o poder pertencia a um único indivíduo, como no império ou na monarquia, para a ideia de que a capacidade e os assuntos de governo pertenciam à comunidade, ao povo romano.

A experiência romana não se tratava de uma democracia no sentido atual, pois o poder estava concentrado nas mãos dos patrícios, a nobreza romana, mas foram lançadas as sementes de que havia um interesse comum e que a gestão desse interesse deveria ser feita de forma organizada e para o benefício da coletividade estava plantada.

A emergência da *res publica* representa o “abandono da ideia de que o poder público se confunde com o patrimônio do príncipe e a afirmação de que a administração da coisa pública deve ser realizada para o bem comum” (Meirelles, 2023, p. 7).

A *res publica* ajudou a solidificar a distinção entre os bens e interesses do Estado (públicos) e os bens e interesses dos indivíduos (privados). Isso é a base para o Direito Público e para a própria existência de uma administração dedicada ao que é de todos.

O interesse coletivo é a concepção jurídica de que o governo deveria atuar em prol do bem comum (interesse público) é um legado direto da *res publica*. Embora a aplicação fosse imperfeita, o princípio era de que as ações do Estado deveriam visar o benefício da sociedade, e não apenas do governante. “A ideia de *res publica* [...] significa o reconhecimento de que os assuntos do Estado não são propriedade particular de um governante, mas pertencem a toda a comunidade” (Cretella Júnior, 2004, p. 11).

Para gerir a *res publica*, os romanos desenvolveram um complexo sistema de instituições, tal como o Senado, as magistraturas, as assembleias e um vasto corpo de leis, formando o que conhecemos como o Direito Romano. Essas estruturas eram necessárias para organizar e regular a vida em sociedade e a atuação do governo.

A “*auctoritas*” do Senado era o centro da República Romana, conferindo-lhe uma estabilidade que, em muitos momentos, sobreviveu às crises e disputas políticas. Mesmo no Império, quando seu poder formal diminuiu, o Senado ainda mantinha um significativo prestígio e um papel simbólico importante, tal como descreveu Mary Beard (2020).

No sistema da Roma antiga os cargos públicos específicos eram criados para funções administrativas, como os côsules, líderes políticos e militares, pretores, responsáveis pela aplicação da justiça, edis, responsáveis cuidado da cidade e questores, administradores financeiros. Cada um com suas atribuições bem definidas, o que remete à ideia de especialização, segregação de funções e divisão do trabalho na administração.

O Senado Romano formado exclusivamente por cidadãos romanos<sup>1</sup>, embora inicialmente consultivo na monarquia, o tornou-se a mais alta autoridade do Estado durante o período, com grande influência nas decisões políticas e administrativas.

A ideia de cidadão como parte integrante da *res publica*, com direitos e deveres para com a coisa pública, começou lentamente a se desenvolver, seguindo um longo caminho até a atualidade.

1 (...) conclusão de que a construção da República se deu como corolário social de uma série de requisições das famílias que detinham uma grande influência e que, após união com as demais, conceberam que sua vontade poderia igualar-se a sua influência. Nessa reforma do sistema político o Senado foi incumbido da direção de Roma, os senadores mantinham a política estrita entre eles, membros das famílias que excluíram a Monarquia. Ainda a Res Publica não tinha chegado ao seu apogeu, limitando-se apenas ao formato eleitoral e administrativo, sem de fato atribuir vontade política a todo o público (Gava; Mendes, 2021).

Embora restrita, a participação no Senado Romano, foi um passo crucial para a noção de que os indivíduos têm um papel na gestão dos assuntos da comunidade.

As Leis das XII Tábuas, criadas por volta de 450 a.C., representaram o primeiro código de leis escrito em Roma Antiga, marcando uma transição fundamental de um direito consuetudinário e arbitrário para um sistema mais formal e acessível.

Essa codificação foi uma resposta direta às demandas dos plebeus, que buscavam maior transparência e justiça contra o arbítrio patriciano. Tito Lívio, em sua obra *Ab Urbe Condita*, destaca a importância desse momento ao afirmar: “Assim, foram nomeados os decênviros, a cujo cargo se delegou a administração de toda a República sem apelação. Eles foram encarregados de redigir leis, que deveriam ser a fonte de todo o direito público e privado” (Lívio, 450 a.C., Livro III, Cap. 33, Seção 3). Essa medida não apenas pacificou temporariamente os conflitos sociais, mas também estabeleceu as bases do direito romano, que viria a influenciar profundamente as legislações ocidentais subsequentes.

Embora as tábuas originais tenham sido perdidas, seu conteúdo e influência são conhecidos através de citações e comentários de juristas e autores romanos posteriores. O estudo das Leis das XII Tábuas era tão fundamental na educação romana que Cícero, em *De Oratore*, menciona que “os meninos na escola aprendiam de cor as doze tábuas, mesmo que ninguém as praticasse mais, como se fossem um poema necessário” (Cícero, 55 a.C., Livro I, Cap. 44, Seção 195).

Isso demonstra o valor pedagógico e a reverência com que o código era tratado, solidificando seu papel como alicerce do pensamento jurídico romano e garantindo sua perpetuação na memória cultural e legal, mesmo séculos após sua criação.

A influência da *res publica* romana é palpável na formação da Administração Pública Contemporânea. Muitos dos princípios de organização, legalidade, interesse público e separação de poderes que vemos hoje têm suas raízes nesses conceitos romanos.

O Direito Romano e a ideia de participação dos cidadãos são a base de sistemas jurídicos e políticos em todo o Ocidente. “O legado romano é inestimável para a compreensão do Direito Público e da Administração Pública, especialmente no que tange à distinção entre o público e o privado e à noção de bem comum” (Di Pietro, 2023, p. 45).

## Administração pública: panoramas e conceitos

“Uma das belas novidades da Constituição brasileira de 1988 é o capítulo da Administração Pública” (Britto, 2024, p. 847). A Gestão Pública é uma área temática ampla, intrincada e fundamental para o funcionamento do Estado Democrático de Direito e para a vida em sociedade. Em sua essência, refere-se ao conjunto de órgãos, agentes e processos que executam as políticas públicas e prestam serviços à coletividade, visando ao bem-estar social.

No entanto, a compreensão de seus conceitos e a análise de sua evolução são cruciais para entender os desafios e as transformações desse setor, sobretudo, à luz dos problemas atuais.

Historicamente, o conceito de Administração Pública tem sido objeto de diversas abordagens. Sob uma perspectiva formal ou orgânica, ela compreende o conjunto de entidades, órgãos e agentes que compõem a estrutura do Estado (Di Pietro, 2023, p. 57). Nessa direção, foca-se na organização institucional e nos sujeitos que desempenham a função administrativa.

A perspectiva material ou funcional entende a Administração Pública como a própria atividade de execução das leis, de fomento ao interesse público e de prestação de serviços (Meirelles, 2023, p. 89). Aqui, o foco recai sobre o que a Gestão faz, independentemente do órgão ou agente que a execute.

Uma terceira abordagem, a perspectiva teleológica, enfatiza o fim último da Gestão. É a busca pelo interesse público. Todas as ações e decisões administrativas devem convergir para a satisfação das necessidades coletivas e para o alcance dos objetivos sociais (Gasparini, 2018, p. 45).

Em síntese, essa tríplice exigência de que o nosso Direito-lei se revista de legitimidade a partir do próprio início de sua elaboração, a que se agregam as esferas do fim a alcançar e dos modos administrativos de atuar, é mais um

atestado eloquente da ótima qualidade ético-democrática da Constituição que o tempo não se cansa de revelar como verdadeiramente exemplar para o mundo civilizado. (BRITTO, 2024, p. 850)

A evolução histórica da Administração Pública é um reflexo das transformações sociais, políticas e econômicas. Podemos destacar algumas fases marcantes: como a administração patrimonialista característica dos Estados absolutistas e das próprias monarquias absolutistas, sendo que aquele momento se confunde o público com o privado.

O governante e seus agentes não distinguem o erário público do seu patrimônio pessoal, utilizando a máquina estatal para interesses próprios e de seus aliados (Weber, 1999). O controle social foi praticamente inexistente, e a meritocracia não era um valor presente, uma vez que, o erário se confundia com a propriedade e a vontade do governante.

Com o advento do Estado de Direito e a necessidade de racionalizar o poder e garantir a impessoalidade, surgiu a administração burocrática, inspirada nos ideais de Max Weber. Essa fase buscava a eficiência por meio de regras formais, hierarquia rígida, especialização de funções, meritocracia no acesso aos cargos públicos e separação entre o público e o privado (Weber, 1999, p. 209). O objetivo era combater o clientelismo e o nepotismo do patrimonialismo, garantindo a previsibilidade e a isonomia.

A administração gerencial surgida nas últimas décadas do século XX, em resposta às crises de eficiência do modelo burocrático e à pressão por resultados, emergiu a Administração Gerencial, também conhecida como Nova Gestão Pública (NGP).

A administração pública gerencial é uma resposta à crise do Estado burocrático, buscando substituir o controle dos procedimentos pelo controle dos resultados, e a rigidez por uma maior flexibilidade e autonomia dos gestores públicos, sempre com foco na eficiência e na qualidade dos serviços prestados ao cidadão (Bresser-Pereira, 1996, p. 12).

Essa abordagem gerencial focava-se na eficiência, na eficácia, na qualidade dos serviços e na orientação para o cidadão. Adota práticas do setor privado, como gestão por resultados, descentralização, flexibilização de normas e incentivo à participação social (Osborne; Gaebler, 1994, p. 25). O controle se concentrava mais sobre os resultados do que sobre os processos que estão em andamento.

Para além das gestões patrimoniais e gerenciais, estamos na quadra histórica da Administração Pública Contemporânea, em que ela é instrumento que descartou os elementos que não eram mais constitucionalmente sustentáveis e reforçou subsídios como a legalidade e a busca por resultados como o padrão diário de atuação.

## **Organização administrativa: a eficiência do estado sob a ótica constitucional**

Em uma era da comunicação teorizada por Manuel Castells (2010), fase em que há a crescente demanda por mais serviços públicos digitais e físicos de qualidade e o aumento da escassez de recursos são constantes, a Constituição Republicana de 1988 determina a busca incessante pela eficiência na gestão do Estado brasileiro, em todas as suas instâncias federativas e administrativas.

A Administração Pública, em sua complexidade, é intrinsecamente moldada pelos preceitos da Constituição de 1988 e demais leis aplicáveis e deve buscar soluções possíveis para os problemas dos seus cidadãos, de sobremaneira, para os milhões que sobrevivem além da margem da pobreza extrema.

A Constituição Republicana de 1988 definiu os contornos do Estado Federal, estruturado em três níveis, ou seja, federal, estadual e municipal<sup>2</sup>, mas, crucialmente, estabelece as diretrizes para

<sup>2</sup> Registra-se, o Distrito Federal é uma unidade federada com competência municipal e estadual. Posiciona-se, o DF não é uma quarta instância e sim a junção das duas apresentadas.

a estruturação e o funcionamento da estrutura administrativa, garantindo que sua atuação esteja sempre em consonância com o interesse público e os direitos fundamentais.

“A organização administrativa do Estado Federal é complexa, porque a função administrativa é institucionalmente imputada a diversas entidades governamentais autônomas (...) (Silva, 2024, p. 305). Assim, a Administração Pública deve sempre se interconectar para suprir demandas populares, mantendo os parâmetros traçados na Constituição e, por consequência, nas demais legislações estaduais e municipais.

A compreensão da Administração direta e indireta sob essa ótica revela um planejamento para aprimorar a entrega de serviços e a gestão dos recursos públicos, consolidando a eficiência como um pilar de um Estado Democrático de Direito.

A Administração Direta constitui o cerne do Estado, sendo composta pelos órgãos que integram as pessoas jurídicas políticas – União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Esses órgãos, sem personalidade jurídica própria, atuam em nome do ente federativo, exercendo diretamente as competências administrativas e políticas voltadas para a realização dos direitos essenciais dos cidadãos, ou como ensina a doutrina administrativista, “a Administração Direta consubstancia a própria personificação do Estado, agindo por meio de seus órgãos, que são centros de competência sem personalidade jurídica” (MELLO, 2017, p. 123).

O princípio da eficiência, incorporado ao art. 37 da Constituição pela Emenda Constitucional nº 19/1998, é vital para essa estrutura. Ele impõe aos gestores públicos a busca incessante pelo melhor resultado possível, com o menor custo e no menor tempo, sem prejuízo da legalidade e da moralidade. Isso se reflete na modernização de serviços, como a digitalização de processos burocráticos ou a simplificação de licenciamentos, permitindo que os órgãos do governo central entreguem mais e melhor à população.

De fato, “a gestão pública contemporânea na Administração Direta não pode se contentar com a mera observância da lei; ela deve buscar a otimização de resultados e a maximização do bem-estar social, sob pena de esvaziar o sentido da própria função pública” (Gasparini, 2019, p. 78). A busca pela eficiência nos municípios não é uma opção, mas uma exigência constitucional para que o Estado brasileiro possa cumprir suas promessas de forma ágil e qualificada.

Em contraste, a Administração Indireta é formada por entidades com personalidade jurídica própria, criadas ou autorizadas por lei, para desempenhar atividades de interesse público que demandam maior especialização ou flexibilidade. Essa estrutura representa a descentralização administrativa, um instrumento crucial para a eficiência e a agilidade na prestação de serviços.

A Constituição Republicana de 1988, em seu art. 37, inciso XIX, exige lei específica para a criação de autarquias e autorização legal para a instituição de empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações. A criação dessas entidades visa justamente otimizar a capacidade de resposta do Estado, permitindo que especialistas gerenciem áreas específicas com foco e autonomia, promovendo uma administração mais focada e, conseqüentemente, mais eficiente.

Dentro da Administração Indireta, cada tipo de entidade cumpre um papel estratégico na busca pela eficiência. As Autarquias, pessoas jurídicas de direito público criadas para atividades típicas de Estado, como regulação ou fiscalização, ganham autonomia administrativa e financeira que lhes permite maior agilidade.

Um exemplo, sobre a Administração Indireta é a ANVISA, cuja autonomia técnica e operacional a habilita a aprovar vacinas rapidamente em crises sanitárias, impactando diretamente a saúde pública. “A autonomia das autarquias, embora controlada, é um pressuposto para a eficiência na medida em que permite a especialização e a despolitização de certas funções essenciais ao Estado” (Carvalho Filho, 2024, p. 210).

As fundações públicas, sejam de direito público ou privado, dedicam-se a atividades não lucrativas de interesse público, como pesquisa e educação. A flexibilidade de sua estrutura promove a eficiência ao permitir dedicação integral à suas finalidades, sem as amarras burocráticas da administração direta. “As fundações públicas representam a aposta na especialização e na agilidade para a promoção de atividades de fomento e desenvolvimento que, de outra forma, seriam tolhidas pela rigidez da estrutura central” (Di Pietro, 2023, p. 301).

Como pessoa jurídica de direito privado no artigo 44 do Código Civil, a fundação consiste um complexo de bens destinados à

consecução de fins sociais e determinados e, como *universitas bonorum*, ostenta papel valoroso e de extremo relevo dentro das sociedades em que se insere, pois, é instrumento efetivo para que os homens prestem serviços sociais e de utilidade pública diretamente a todos aqueles que necessitam, bem como possam transmitir às sucessivas gerações seus ideais e convicções, e seguir atuando (Paes, 2025, p. 15).

Já as empresas públicas, pessoas jurídicas de direito privado com capital exclusivamente público, atuam na exploração de atividade econômica ou na prestação de serviços. Embora submetidas ao regime jurídico de direito privado, o controle estatal impõe a observância do princípio da eficiência, especialmente no uso dos recursos públicos.

A eficiência aqui se manifesta na busca por resultados econômicos e na qualidade da prestação de serviços. “O regime jurídico das empresas públicas, embora flexível, não as exime da observância dos princípios constitucionais da administração, com a eficiência e a economicidade assumindo papel de destaque em sua gestão” (Justen Filho, 2020, p. 450).

Registra-se, as instituições econômicas mantidas pela Administração Pública ao atingir seu resultado e alcançar o superávit contribuem com a Gestão para que os recursos sejam utilizados para a aquisição de bens ou serviços das áreas de saúde ou educação por exemplo.

Seguindo, as sociedades de economia mista, com capital público e privado, buscam aliar a agilidade e a expertise da iniciativa privada com o interesse público. O princípio da eficiência, para entidades como a Petrobras ou o Banco do Brasil, é um imperativo duplo: garantir a rentabilidade e a competitividade e, ao mesmo tempo, assegurar a qualidade e a acessibilidade dos serviços que prestam, buscando um equilíbrio complexo. “A dualidade entre o interesse público e a lógica de mercado nas sociedades de economia mista exige uma governança que concilie a eficiência empresarial com a responsabilidade social, um desafio constante para o gestor público” (Mazza, 2018, p. 187).

A relação entre a Administração Direta e Indireta é de vinculação, realizada pelo controle finalístico, e não de subordinação hierárquica, distinção crucial para garantir a autonomia necessária à especialização e à eficiência, evitando ingerência política excessiva que comprometeria o desempenho técnico das entidades descentralizadas.

A Constituição Republicana de 1988, ao detalhar a organização administrativa, não se limita a um mero arranjo formal. Ela projeta uma arquitetura estatal fluida que tem como um de seus principais vetores a eficiência, visando garantir a efetividade dos direitos fundamentais e a supremacia do interesse público.

A exigência de lei para criação de entidades e a submissão aos princípios do art. 37, bem como às regras de concursos públicos (art. 37, II) e licitações (art. 37, XXI), demonstram o rigor constitucional para assegurar a probidade, a transparência, a meritocracia e a busca pelo melhor desempenho na gestão da coisa pública. “A organização administrativa, sob a égide constitucional, é o arcabouço que permite ao Estado transitar da abstração normativa à concretude da prestação de serviços, com a eficiência sendo a bússola que orienta essa jornada em direção ao cidadão” (Alexandrino; Paulo, 2023, p. 95).

Sob essa ótica, a Administrativa Pública é um instrumento dinâmico, desenhado para que toda a gestão cumpra suas funções com a máxima eficácia e otimização de recursos do erário, para a efetivação das políticas públicas da sua responsabilidade.

Essa é a concretização de um ideal do Estado Democrático de Direito que não apenas existe, mas que serve eficientemente seus cidadãos, adaptando-se aos desafios contemporâneos para garantir a prestação de serviços públicos de alta qualidade e a gestão responsável dos bens coletivos.

## **Administração pública contemporânea**

O ponto fulcral dessa pesquisa é que a Constituição Republicana de 1988 estabeleceu a cidadania enquanto fundamento da República, colocando a Administração Pública como

instrumento de materialização de políticas públicas, sendo, portanto, um direito fundamental implícito à boa governança ou boa gestão pública, tal como demonstrou Rafael Calhau Bastos (2022).

Contemporaneamente, a Administração Pública enfrenta novos desafios e se direciona para tendências, como a governança pública (ESG), a transparência, a inovação tecnológica buscando implementar o governo digital e a busca por maior participação cidadã.

A complexidade das demandas sociais exige uma Gestão Pública mais ágil, flexível, colaborativa e responsiva, capaz de lidar com problemas multifacetados e de construir soluções em conjunto com a sociedade civil e as organizações do Terceiro Setor<sup>3</sup>.

A evolução da Administração Pública é um processo contínuo, moldado pelas necessidades e expectativas de cada época. Compreender suas fases e conceitos é fundamental para aprimorar a gestão do Estado e garantir a efetividade das políticas públicas em benefício de todos.

A Administração Pública Contemporânea é um conceito dinâmico e plurívoco que busca incessantemente a eficiência, a eficácia e a legitimidade na gestão dos recursos e serviços públicos (Secchi, 2013, p. 19). Longe da rigidez burocrática do passado, ela se reinventa para atender às complexas demandas de uma sociedade em constante transformação, especialmente em sua intrínseca relação com a sociedade da informação.

## Administração pública e a transformação digital

A essência da Administração Pública Contemporânea reside em normas jurídicas fundamentais, cada um com seus próprios desafios inerentes, acentuados pela onipresença da informação. A governança e a transparência são primordiais, pois não basta apenas prestar contas; é preciso envolver o cidadão no processo decisório e tornar as informações públicas acessíveis e compreensíveis (Abrucio, 2007, p. 78).

Na sociedade da informação<sup>4</sup> tal como teorizada por Manuel Castells (2010), a velocidade com que os dados circulam exige uma transparência proativa e em tempo real. Contudo, a proliferação de notícias falsas e a polarização política frequentemente minam a confiança dos cidadãos nas instituições, tornando a construção da legitimidade um desafio constante para a Administração Pública em um ambiente onde a desinformação se propaga rapidamente, causando ainda mais problemas, como por exemplo, a recusa ou resistências com programas de saúde antigos e comprovados como a vacinação.

Outra pilastra crucial da implementação digital na Administração Pública é a orientação para resultados dirigidos aos cidadãos. O foco se desloca dos processos internos para os resultados entregues à sociedade, com a satisfação do cidadão, a qualidade dos serviços e o impacto das políticas públicas sendo os verdadeiros indicadores de sucesso (Osborne; Gaebler, 1994).

<sup>3</sup> Em termos de distribuição nos setores da economia, os 27.384 estabelecimentos das instituições filantrópicas se concentram primordialmente nos setores de: atividades de associações de defesa de direitos sociais (23%), atividades de organizações religiosas ou filosóficas (17%), serviços de assistência social e sem alojamento (10%), atividades de atendimento hospitalar, exceto pronto-socorro e unidades para atendimento a urgências (7%), educação infantil – creche (6%) e ensino fundamental (6%), setores que juntos representam mais de 50% do total de estabelecimentos filantrópicos. (...) Em suma, a variação da quantidade de instituições cresceu de uma edição da pesquisa para a outra, sendo as instituições mantenedoras de 9.824 para 10.201 (3,8%) e os estabelecimentos relacionados de 11.868 para 27.384 (230%), considerando, adicionalmente à avaliação da base de dados da Receita Federal, o saldo da movimentação das instituições certificadas pelos ministérios através das listagens do CEBAS. Dessa forma, nem todas as instituições certificadas em 2018 se mantiveram na lista em 2021 e novas instituições foram incluídas nesta última lista. (FONIF, 2022, p. 11),

<sup>4</sup> Este paradigma tecnológico introduzido pelo informacionalismo surge, assim, de uma evolução social, que deriva do uso e da capitalização feita das tecnologias de informação e de comunicação. A sociedade em rede é uma estrutura social, que pauta relações de produção, consumo e experiência, para além das variáveis já enumeradas. As redes sociais são transportadas para essas plataformas, sendo já seculares, cujo lastro se evidencia na história política, social, econômica e cultural da humanidade. As novas tecnologias permitem uma coordenação diferenciada, que esvai a importância do conceito do tempo, já assinalada atrás, coordenação efetuada pelas redes e pelos seus nós, que se vão reconfigurando consoante os proveitos e os benefícios que trazem para os integrantes da sociedade. Quanto mais relevante é a informação, e mais capacitada está a capacidade de a reter, de a transportar e de a usar, mais pertinente se torna a sua inclusão na rede, que vê outros mecanismos excluídos nesta dinâmica quase binária (Brandão, 2018, p. 4)

É patente que não é sugerido que a Administração Pública ignore os seus processos formais. É necessária a avaliação constante dos instrumentos de controle, estendendo ou restringindo a execução de redundâncias que gerem possibilidades de vigilância interna e externa da própria gestão. Os processos e procedimentos são meios para os fins da criação, execução e avaliação de políticas públicas.

A sociedade da informação elevou as expectativas dos cidadãos quanto à atuação da Gestão Pública, uma vez que, acostumados à agilidade do setor privado, demandam serviços públicos igualmente eficientes, digitais e personalizados.

Nesse contexto, a desburocratização e a simplificação de procedimentos, muitas vezes facilitadas pela digitalização e virtualização, são essenciais para otimizar a entrega de valor ao público, mas frequentemente enfrentam a inércia e a resistência interna de estruturas arraigadas.

A gestão por competências e inovação também se destaca como um componente vital. “O setor público precisa atrair, desenvolver e reter talentos, valorizando o servidor, investindo em capacitação contínua e promovendo um ambiente que estimule a inovação” (Maximiliano, 2010, p. 301).

A adoção de novas tecnologias, como a inteligência artificial e o big data, que são a base da sociedade da informação, torna-se um diferencial competitivo, impulsionando a capacidade de resposta do Estado. No entanto, a digitalização e virtualização apresentam o desafio da inclusão digital, garantindo que nenhum cidadão seja deixado para trás no acesso aos serviços públicos em um mundo cada vez mais conectado, em que o acesso à rede mundial de computadores já é reconhecido como um direito humano.

Adicionalmente, a sustentabilidade e responsabilidade social são incorporadas às políticas e ações da Administração Pública contemporânea. Isso implica na busca por soluções que promovam o desenvolvimento equitativo e que considerem os impactos a longo prazo das decisões, tanto no âmbito ambiental quanto social (Senge, 2006).

A sociedade da informação potencializa a conscientização sobre esses temas, permitindo que movimentos sociais e grupos de interesse fiscalizem e demandem ações mais responsáveis dos governos. Equilibrar as demandas por desenvolvimento econômico com a proteção ambiental e a justiça social é uma tensão complexa e contínua, agora amplificada pela visibilidade proporcionada pelas redes de informação.

A parceria e colaboração entre Estado, mercado e Terceiro Setor são indispensáveis. “A complexidade dos desafios atuais exige a cooperação entre diferentes esferas de governo, com o setor privado, a sociedade civil organizada e organismos internacionais” (Farah, 2011, p. 115).

Na sociedade da informação, essa colaboração é facilitada por plataformas digitais e redes de comunicação que permitem a formação de redes de governança e a promoção do diálogo para encontrar soluções inovadoras e abrangentes que beneficiem a coletividade.

Contudo, a fragmentação federativa e a desarticulação entre entes, agravadas por desinformação, podem dificultar a implementação de políticas públicas coesas e eficazes, mesmo com as ferramentas de comunicação disponíveis.

Apesar dos desafios notáveis, as perspectivas para o futuro são promissoras, projetando uma Gestão Pública Contemporânea que vai além da mera prestação de serviços, imersa na sociedade da informação. A crescente demanda por serviços públicos de qualidade, a conscientização sobre a importância da participação cidadã facilitada pela conectividade e o avanço tecnológico impulsionam a contínua evolução do setor.

“A administração pública do futuro não será apenas digital, mas fundamentalmente adaptativa, focada na capacidade de aprender e se reinventar para atender às complexas demandas sociais.” (Abrucio, 2007, p 87). A Administração Pública do Futuro será definida pela conectividade e a internet das coisas, sem dúvida, mais ágil, adaptável e focada em gerar valor real para a sociedade, utilizando a tecnologia como uma aliada estratégica para construir um Estado mais eficiente, transparente e inclusivo.

Essa Gestão se consolidará como um agente de transformação social, capaz de inovar e responder a crises complexas, como pandemias ou mudanças climáticas, de forma resiliente, aproveitando a vasta quantidade de dados e informações disponíveis.

A Administração Pública Contemporânea está em constante metamorfose, moldando-se

para ser uma das bases sólidas para um futuro mais justo e próspero na era digital. Um grande desafio será o de construir uma maior confiança da população, não apenas pela eficiência, mas pela capacidade de demonstrar empatia, promover a equidade e engajar o cidadão em uma verdadeira governança pública colaborativa, onde a informação é um ativo compartilhado e utilizado para o bem comum.

A intersecção entre a Administração Pública Contemporânea e a cultura digital representa um dos maiores desafios e, ao mesmo tempo, uma das maiores oportunidades para a construção de governos mais eficientes, transparentes e responsivos às necessidades da sociedade.

No cenário atual, a digitalização e virtualização não são mais uma opção, mas uma premissa para a modernização do setor público, exigindo uma reconfiguração profunda de suas estruturas e modos de operação, para que a Administração Pública consiga realizar as suas funções.

### **A governança pública digital: redes, fluxos e liquidez institucional**

A Administração Pública Contemporânea está em constante busca por novas técnicas de gestão, parâmetros que superem os padrões tradicionais e se adaptem à velocidade das transformações sociais e tecnológicas. Nesse contexto, a cultura digital emerge como um ponto essencial.

A Gestão Pública transcende a mera adoção de tecnologias, representando uma mudança de mentalidade, de processos e de interação. Trata-se da capacidade de pensar digitalmente, de colocar o cidadão no centro das políticas públicas e de utilizar dados para a tomada de decisões.

Segundo o pesquisador espanhol Manuel Castells, ao descrever a sociedade em rede, enfatizou que “a tecnologia da informação, o novo paradigma tecnológico, é organizada em torno da tecnologia de informação, de forma que as redes não são apenas instrumentos, mas as estruturas organizacionais em que o poder se forma e se exerce” (2010, p. 500).

Isso significa que a digitalização na esfera pública não é apenas sobre aprimorar o que já existe, mas sobre reinventar a própria arquitetura da governança. Governos eficazes no século XXI são aqueles que conseguem operar dentro dessa lógica de redes e fluxos, desdobrando-se para além das hierarquias rígidas e buscando a agilidade que a era digital demanda. A própria natureza do Estado, nesse contexto, torna-se uma questão de sua capacidade de se integrar e gerenciar essas redes de informação e interação.

A essa complexidade da sociedade e, por consequência da Administração Pública, é adicionada a teoria de Zygmunt Bauman (2001) denominada de modernidade líquida, caracterizada pela espontaneidade e pela incerteza das relações pessoais e institucionais. Para esse autor europeu: “o que caracteriza a modernidade é precisamente a crescente fluidez das formas sociais e a precariedade de suas instituições” (2001, p. 11).

No âmbito da Administração Pública, isso se traduz em um cenário onde as demandas dos cidadãos são múltiplas, tangíveis e as soluções tecnológicas se tornam obsoletas rapidamente e a confiança nas instituições pode ser corroída pela falta de adaptação digital.

A rigidez burocrática, outrora um pilar da estabilidade, tornou-se um entrave insustentável a Administração Pública Contemporânea, porque com a Constituição orienta o cumprimento de regras e princípios e também porque há uma alta cadência nas alterações legislativas.

A cultura digital, portanto, não é apenas um facilitador das tarefas da Administração Pública, mas uma força que incentiva a Gestão Contemporânea a abraçar a maleabilidade e a capacidade de reinvenção contínua, uma exigência da própria concepção enraizada na contemporaneidade.

A cultura digital na Administração Pública impulsiona a criação de serviços públicos digitais, acessíveis a qualquer hora e em qualquer lugar, simplificando a vida do cidadão e reduzindo a dependência de processos físicos. A automação de processos, a utilização de inteligência artificial e o big data permitem uma gestão mais ágil, baseada em evidências e proativa, otimizando recursos e reduzindo desperdícios.

Ademais, a virtualização dos serviços públicos fomenta a transparência, ao disponibilizar informações de forma aberta e acessível, e fortalece a participação cidadã, inclusive, pelo controle social, através de plataformas digitais que permitem o engajamento em discussões em geral e decisões governamentais.

No entanto, a transição para essa nova realidade cria novos desafios, alguns deles inerentes à própria dinâmica da sociedade em rede e da modernidade líquida. Nesse cenário de fluidez, os governos enfrentam o desafio de manter a confiança e a legitimidade com os cidadãos em um ambiente que Bauman descreveria como “perpetuamente transitório, sempre em processo de ‘tornar-se’” (2001, p. 74).

Em contrapartida a resistência à mudança por parte de servidores, que é uma cultura enraizada em paradigmas obsoletos, a infraestrutura tecnológica defasada em muitas instituições e a necessidade premente de capacitação de qualidade contínua são barreiras substanciais a serem superadas.

“A mesma Internet que permite liberdades sem precedentes é também o instrumento de vigilância e controle mais poderoso jamais conhecido” (Castells, 2010, p. 503). A segurança cibernética e a privacidade dos dados também se tornam preocupações centrais, exigindo investimentos e políticas robustas para proteger as informações do cidadão, especialmente quando

Reforça-se, a sociedade em rede “é uma sociedade em que as estruturas sociais e as atividades essenciais são organizadas em torno de redes de informação processadas eletronicamente” (Castells, 2010, p. 29), o desafio é avançar com os instrumentos de digitalização e virtualização, sem deixar de lado o humanismo necessário.

O dilema entre a abertura necessária para a transparência e a segurança rigorosa dos dados pessoais é um dos maiores desafios éticos e práticos da governança digital, tanto por causa do imperativo constitucional de privacidade, quanto a aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados.

A construção de instituições digitais robustas, mas ao mesmo tempo flexíveis, é fundamental para que a administração pública não seja engolida pela “liquidez” da modernidade, mas sim a utilize a seu favor. Isso implica em um esforço contínuo para adaptar leis e regulamentos à velocidade das inovações tecnológicas, garantindo que a digitalização não crie novas barreiras ou exclusões, mas seja um vetor de inclusão social e digital.

Para que a Administração Pública Contemporânea realmente se beneficie da cultura digital, é preciso ir além da mera implementação de sistemas. É fundamental promover uma cultura de inovação e experimentação, onde a colaboração, a aprendizagem contínua e a capacidade de lidar com a incerteza sejam incentivadas, dentro de um modelo de gestão de riscos.

Isso implica em criar ambientes que estimulem a criatividade dos servidores, que valorizem a proatividade na busca por soluções e que permitam a falha como parte essencial do processo de aprendizado e aprimoramento constante.

A integração de startups e a colaboração com o setor privado, além da co-criação de soluções com a própria sociedade civil, também podem acelerar esse processo, trazendo novas perspectivas e tecnologias disruptivas. A simbiose entre a Administração Pública Contemporânea e a cultura digital é o caminho para uma governança mais inteligente, inclusiva e eficaz. É a oportunidade de construir um futuro onde o Estado, impulsionado pela tecnologia e por uma nova mentalidade, esteja verdadeiramente a serviço da sociedade.

Para a Administração Pública Contemporânea, isso significa uma reconfiguração fundamental de sua estrutura e de suas práticas, priorizando a conectividade, a agilidade e a capacidade de adaptação às novas dinâmicas sociais em um mundo que líquido como nos lembra do “desencantamento e descontinuidade” (Bauman, 2001, p. 10), exigindo uma constante redefinição de seus objetivos e métodos para permanecer relevante.

## **Administração pública contemporânea e a governança esg**

A Administração Pública Contemporânea representa uma seara dinâmica de atuação estatal, que se afasta dos modelos burocráticos rígidos para abraçar uma gestão mais flexível, orientada para resultados e socialmente responsável. Em um mundo cada vez mais interconectado e diante de desafios como as mudanças climáticas, a desigualdade social e a necessidade de transparência, a integração da ESG (ambiental, social e governança) torna-se uma meta inadiável para a sustentabilidade e legitimidade do setor público.

A exigência por uma gestão pública mais eficaz e responsiva levou à evolução do conceito de governança. Para o Tribunal de Contas da União, a governança pública é:

a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. (Brasil, TCU, 2020b, p. 15).

Nesse cenário, o controle externo, no âmbito da União, capitaneado por instituições como o Tribunal de Contas da União (TCU), desempenha um papel crucial na indução e fiscalização dessas melhores práticas. Esse entendimento ressalta a transição de um mero controle de legalidade para um controle de desempenho e resultados, essencial para a Administração Pública Contemporânea.

No cerne dessa transformação, a Governança ESG oferece uma estrutura para que o Estado atue de forma integrada e estratégica. O núcleo ambiental transcende a conformidade regulatória, exigindo do poder público a formulação e execução de políticas que promovam a sustentabilidade ambiental.

Isso inclui a gestão de recursos hídricos, a transição energética, o manejo de resíduos sólidos e o fomento à práticas de consumo e produção sustentáveis, alinhando a atuação estatal aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. A integração da dimensão ambiental nas decisões de investimento e contratação pública, por exemplo, é um caminho para a construção de uma economia de baixo carbono.

A dimensão social, por sua vez, impulsiona a Administração Pública a garantir a inclusão, a equidade e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Isso se manifesta em políticas de saúde e educação equitativas, no combate à pobreza e à discriminação, na promoção da diversidade e na proteção dos direitos humanos.

A escuta ativa da sociedade civil e o fomento à participação popular na formulação e fiscalização das políticas públicas são elementos cruciais para que a gestão social seja efetiva e reflita as reais necessidades dos beneficiários das políticas públicas.

O arcabouço da governança é o alicerce que sustenta os pilares ambiental e social. Ele engloba a transparência, a integridade, a prestação de contas (accountability), a gestão de riscos e o controle interno. Segundo Nardes, a implementação de boas práticas de governança é fundamental para “otimizar o uso dos recursos públicos e garantir a entrega de valor à sociedade” (2018, p. 78).

O Tribunal de Contas da União tem sido um protagonista na disseminação dessas práticas, ao publicar seu Manual de Governança e Gestão de Riscos do TCU (Brasil, TCU, 2020a), que serve como um referencial para a administração pública federal, orientando sobre a implementação de mecanismos de gestão de riscos e controles internos essenciais para uma governança robusta.

A jurisprudência do Tribunal de Contas da União reforça a importância da governança. Acórdãos como o 1784/2021 – Plenário (Brasil, TCU, 2025), que avalia a governança das estratégias de transformação digital na Administração Pública Federal, demonstram a preocupação do controle externo com a capacidade do Estado de planejar, executar e monitorar suas políticas de forma eficiente e alinhada aos princípios de boa gestão.

A atuação do TCU tem servido como um vetor de aprimoramento contínuo, incentivando a adoção de sistemas de gestão de riscos, aprimoramento da liderança e da estratégia, e a promoção da integridade nas organizações públicas (Brasil, TCU, 2020b, p. 120).

A Administração Pública Contemporânea não pode mais atuar sem a bússola da ESG. A integração desses princípios não é apenas uma questão de conformidade ou reputação, mas uma necessidade estratégica para a construção de um Estado que seja verdadeiramente eficiente, transparente e capaz de gerar valor público de forma sustentável para as gerações presentes e futuras.

O papel do controle externo e do sistema de controle interno, é indispensável para guiar essa transição, assegurando que os avanços em governança e sustentabilidade se traduzam em benefícios concretos para a sociedade brasileira, tal como registrou o Tribunal de Contas da União (TCU) e do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins.

## O município enquanto protagonista na implementação de governança e políticas públicas

A discussão sobre a Governança ESG, recebeu crescente destaque na Administração Pública Contemporânea, encontra no âmbito municipal uma arena fértil e de impacto direto na vida do cidadão. Longe de ser uma abstração de grandes esferas governamentais, a aplicação dos princípios ESG em nível local é fundamental para a construção de cidades mais resilientes, inclusivas e sustentáveis.

“Com o advento da Constituição Federal de 1988, houve uma forte transferência de atribuições de políticas públicas para a esfera da administração municipal” (Pascarelli Filho, 2011, p. 39). Os municípios, como a esfera de governo geograficamente mais próxima da população, são os protagonistas na entrega de serviços essenciais e na formulação de políticas públicas que moldam o cotidiano. A relevância da Governança ESG para a gestão municipal contemporânea reside na sua capacidade de oferecer um arcabouço estratégico para enfrentar desafios complexos.

Desde a gestão de resíduos sólidos, planejamento urbano, a promoção da saúde e educação, passando pela transparência na aplicação dos recursos do erário, cada ação municipal deve ser otimizada sob a ótica ESG, para a concretização das políticas públicas propostas.

Esse alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU é intrínseco, pois as ações municipais em ESG contribuem diretamente para metas como a ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), ODS 4 (Educação de Qualidade), entre outros.

Mais do que um conjunto de metas, a Governança ESG deve ser encarada como a metodologia essencial para a concepção, execução e monitoramento e avaliação de políticas públicas que gerem valor mensurável para a sociedade e na vida do cidadão.

Como destacado no “Guia ESG para Gestores Públicos” da Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE/SC), a sustentabilidade ESG é “a integração e incorporação dos aspectos ambientais, sociais e de governança na gestão e em tomadas de decisão das organizações, assim como para aferição e critérios em investimentos sustentáveis e favoráveis a todos os stakeholders” (Santa Catarina, CGE, 2022, p. 22).

No âmbito ambiental, a atuação municipal é decisiva. Cidades são grandes consumidoras de recursos e geradoras de impacto ambiental. A governança ambiental em nível local implica na implementação de políticas públicas que fomentem a mobilidade urbana sustentável, com incentivo ao transporte público e ciclovias; a gestão eficiente de resíduos, com programas de coleta seletiva e valorização dos resíduos; a proteção de áreas verdes e corpos d’água; e o planejamento urbano que considere a resiliência climática e a eficiência energética.

Um exemplo notável é o município de Curitiba (PR), que tem sido pioneiro em seu sistema de transporte público integrado e na gestão de suas áreas verdes, impactando diretamente na qualidade de vida e na redução da pegada de carbono por meio de políticas bem desenhadas e implementadas. A aprovação de planos diretores que incorporem critérios de sustentabilidade e a busca por fontes de energia renovável para prédios públicos são exemplos concretos da aplicação desta dimensão.

Deve-se lembrar que no norte do Brasil, região com menor índice de desenvolvimento humano do Brasil, municípios como Belém, Paragominas e Barcarena no Pará e Manaus no Amazonas são exemplos de municípios que já se destacam na atuação com a Governança ESG e vem apresentando consistentes melhorias nas políticas públicas.

O município de Palmas, no Tocantins também vem buscando melhorias constantes, conseguindo, inclusive, o selo diamante de transparência concedido pela ATRICON no ano de 2024, criando dessa forma um padrão que deve ser observado.

A dimensão social nos municípios é intrínseca à sua função. A governança social significa garantir o acesso universal a serviços básicos de qualidade, como saúde, educação e saneamento, independentemente da condição socioeconômica ou localização geográfica do cidadão. Envolve a criação de políticas públicas de inclusão social para populações vulneráveis, o fomento à diversidade e à equidade, a segurança pública comunitária e a promoção da participação cidadã nas decisões.

A escuta ativa da comunidade, a criação de conselhos municipais e a disponibilização de

canais de ouvidoria eficientes são cruciais para que as políticas sociais municipais reflitam as reais necessidades e aspirações dos moradores. Municípios como Niterói (RJ), com seus programas de renda básica e investimentos em educação e saúde, demonstram como a priorização do aspecto social, através de políticas públicas estruturadas, pode gerar impacto positivo direto na vida dos cidadãos.

O “Guia ESG Público” do Instituto de Gestão e Contabilidade Pública (IGCP) reforça que o respeito aos direitos humanos e a inclusão de grupos vulneráveis são essenciais para a ESG social na gestão pública (IGCP, 2023). O centro da governança é o alicerce para a efetividade ambientais e sociais.

Para os municípios, isso se traduz em uma gestão pública marcada pela transparência radical na aplicação dos recursos públicos, pela prestação de contas rigorosa (accountability) à população, pelo combate à corrupção e pelo aprimoramento contínuo dos processos internos.

A implementação de sistemas integrados de controle interno, a informatização de serviços para desburocratização, a publicação proativa de dados orçamentários e de contratações, e a capacitação constante dos servidores são elementos essenciais para uma boa governança municipal.

Conforme aponta o Tribunal de Contas da União, a boa governança busca “aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas” (Brasil, TCU, 2020b, p. 15), o que é particularmente vital na esfera local para a efetividade das políticas públicas.

A combinação harmônica das práticas de ESG com o patrimônio intelectual das organizações governamentais pode funcionar como um mecanismo de avigornamento das instituições públicas, na construção e avaliação de políticas públicas (Nascimento, 2024).

Apesar dos benefícios evidentes, a implementação da Governança ESG em municípios enfrenta desafios significativos na concepção e execução de políticas públicas. A escassez de recursos financeiros e humanos é uma barreira comum, especialmente em pequenas e médias cidades, limitando a capacidade de investimento em novas soluções e a capacitação necessária.

Para sanar problemas existentes são necessárias ações em capacitação de servidores e gestores em temas complexos como sustentabilidade e gestão de riscos é outra dificuldade, assim como a resistência política a mudanças que alterem estruturas estabelecidas e a formas tradicionais de se fazer política pública.

Também se deve atentar para que a falta de dados e métricas padronizadas para monitorar o desempenho ESG pode dificultar o planejamento e a prestação de contas, comprometendo a avaliação da efetividade das políticas.

No entanto, as oportunidades superam os desafios. municípios com forte lastro na agenda ESG podem atrair investimentos e financiamentos “verdes” e sociais, de fundos e bancos que buscam alinhar seus capitais a critérios de sustentabilidade. Isso gera recursos adicionais para o financiamento de políticas públicas inovadoras e efetivas.

A melhoria da qualidade de vida dos cidadãos é um dever da Administração Pública. Tal resultado gera maior satisfação e legitimidade para a Gestão, que se traduz em apoio às políticas implementadas, auxiliando na moldagem de futuros melhores para os cidadãos.

A agenda ESG também é fundamental para a resiliência a crises, como eventos climáticos extremos ou pandemias, é fortalecida por uma governança robusta que antecipa e planeja respostas, tornando as políticas públicas mais adaptáveis.

Além disso, a adoção do ESG estimula a inovação e a colaboração com o setor privado e a sociedade civil, fomentando soluções criativas e parcerias para a entrega de serviços e o desenvolvimento de novas políticas. A liderança municipal – prefeitos, secretários e corpo técnico – é o motor para essa transformação. Uma visão estratégica e um compromisso genuíno com a agenda ESG são cruciais para a internalização dessa cultura e para a mobilização dos recursos necessários na formulação e execução de políticas públicas orientadas para resultados sustentáveis.

A integração da Governança ESG no planejamento e na execução das políticas municipais é mais do que uma tendência; é uma necessidade estratégica para que as cidades se tornem mais eficientes, transparentes e capazes de gerar valor público de forma sustentável para as gerações presentes e futuras.

Ao abraçar o ESG, os municípios não apenas cumprem sua função social, mas se posicionam como agentes de mudança em um mundo que demanda urgência e responsabilidade, utilizando

suas políticas públicas como o principal motor dessa transformação.

## O município enquanto promotor de sustentabilidade e políticas públicas

Os municípios, por sua proximidade constitucional com os cidadãos e conhecimento intrínseco das realidades locais, são os atores ideais para traduzir a consolidada Agenda 2030 em ações tangíveis, inclusive, utilizando a governança ESG como meio para que os municípios atinjam as suas metas estabelecidas nas leis orçamentárias.

Apesar do enorme potencial, os entes federados enfrentam desafios significativos na efetivação da Agenda 2030, como a escassez de recursos, a carência de capacitação técnica e a complexidade de articular múltiplos atores. No entanto, esses obstáculos também representam catalisadores para a inovação. “A adoção de princípios ESG na gestão municipal não é apenas uma tendência, mas uma necessidade premente para assegurar a perenidade dos recursos e a equidade social” (Santos, 2023, p. 112).

A busca por financiamentos verdes, a criação de parcerias público-privadas e o intercâmbio de boas práticas entre cidades podem acelerar o progresso. “A resiliência das cidades frente aos desafios globais dependerá diretamente de sua capacidade de inovar e colaborar em prol dos ODS” (Pereira, 2021, p. 78).

Desde a implementação de programas de compostagem comunitária que reduzem o volume de lixo em aterros sanitários até o fomento à educação de qualidade e à inclusão social por meio de políticas de crédito, as gestões municipais impactam diretamente a vida das pessoas e a saúde do planeta. “A governança local é o alicerce para a construção de um futuro sustentável, onde as políticas públicas são forjadas na realidade do cotidiano” (Silva, 2022, p. 45).

De fato, “a capacidade dos municípios de adaptar e implementar os ODS em seus planos diretores é um indicador crítico de progresso na agenda global” (Martins, 2023, p. 89). A efetivação da Agenda 2030 em nível local exige uma abordagem integrada, envolvendo não apenas o poder público, mas também a sociedade civil, o setor privado e as instituições de ensino.

Também há de se lembrar que: “municípios que incorporam a governança ESG em suas práticas de gestão tendem a apresentar maior eficiência no uso de recursos públicos e na atração de investimentos responsáveis” (Almeida, 2024, p. 55), sendo essa uma oportunidade de financiamento das políticas públicas.

Ao integrar esses princípios, as cidades otimizam seus recursos, atraem investimentos sustentáveis e fortalecem a confiança da população. Investidores, por exemplo, buscam cada vez mais empreendimentos com comprovada responsabilidade socioambiental, tornando os municípios com boa governança ESG mais atrativos, porque os investimentos se tornam mais seguros.

A experiência tem demonstrado que “a capacidade de um município em mobilizar e engajar diferentes setores da sociedade civil é um fator decisivo para o sucesso na implementação dos ODS” (Oliveira, 2023, p. 15). A digitalização, virtualização e o uso estratégico de dados para monitoramento e avaliação são ferramentas poderosas para acompanhar o avanço dos ODS e garantir a eficácia das políticas públicas.

A governança ESG nos municípios é o caminho para transformar a visão da Agenda 2030 em uma realidade palpável. Ao adotar práticas de gestão que consideram profundamente o impacto ambiental, social e de governança, as cidades não apenas contribuem para metas globais, mas também constroem comunidades mais resilientes, justas e prósperas para as futuras gerações.

“A efetivação da Agenda 2030 depende intrinsecamente da atuação proativa dos entes subnacionais, que são o elo direto com as comunidades” (Costa, 2024, p. 201). O futuro sustentável dos municípios e, por consequência, do planeta passa, indubitavelmente, pela ação e pelo compromisso inabalável dos governos locais.

## Considerações finais

Essa pesquisa empreendeu uma jornada analítica e reflexiva sobre a Administração Pública,

desde suas bases históricas romanas até os desafios prementes da contemporaneidade, com especial atenção à Governança ESG e à crucial atuação dos municípios.

A análise iniciou-se no berço da civilização romana, resgatando o conceito de *res publica*, que, ao distinguir o interesse público do patrimônio individual do governante, estabeleceu as bases do Direito Público e da gestão organizada em prol do bem comum. Essa distinção seminal, formalizada por instituições como o Senado e as Leis das XII Tábuas, permanece no centro fundamental da concepção moderna de Administração.

Ao traçar os panoramas e conceitos da Administração Pública, esta pesquisa perpassou as fases patrimonialista, burocrática e gerencial, evidenciando uma busca contínua por maior eficiência e eficácia na prestação de serviços.

A Constituição Republicana de 1988, ao incorporar o princípio da eficiência no art. 37, não apenas sacramentou essa evolução, mas impôs um imperativo para que a organização administrativa do Estado, em suas modalidades direta e indireta, se mobilize para otimizar resultados e garantir a satisfação do cidadão.

A descentralização administrativa, por meio de autarquias, fundações e empresas estatais, revelou-se um instrumento estratégico nessa busca por agilidade e especialização.

A complexidade da Administração Pública Contemporânea exige mais do que a mera aplicação de modelos preexistentes. A emergência da cultura digital e a proliferação das tecnologias disruptivas demandam uma governança pública que opere em rede, com fluxos de informação e decisão mais ágeis, em contraposição à rigidez burocrática.

Também foi analisado que a “modernidade líquida” de Zygmunt Bauman, caracterizada pela fluidez das instituições e pela precariedade das relações, reforça a urgência de uma Administração Pública adaptativa, capaz de reinventar-se e responder com celeridade às demandas de uma sociedade em constante mutação.

A transformação digital, portanto, não é um adendo, mas um eixo estruturante para o aprimoramento da transparência, da automação de serviços e da própria relação entre o Estado e o cidadão, sendo que ambos estão em sinergia para que sejam forjados futuros melhores.

Nesse cenário de profundas transformações, a Governança ESG – com seus pilares ambiental, social e de governança – emerge como um vetor indispensável para a sustentabilidade e legitimidade da atuação estatal. A dimensão ambiental impele a Administração Pública a ir além da conformidade regulatória, exigindo políticas ativas de desenvolvimento sustentável e o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

A dimensão social reforça o compromisso inalienável com a inclusão, a equidade e a melhoria da qualidade de vida, por meio de políticas públicas que efetivamente alcancem os mais vulneráveis. Já o, o pilar de governança atua como o arcabouço ético e estrutural que sustenta os demais, garantindo transparência, integridade, prestação de contas e uma gestão de riscos robusta, elementos essenciais para reconstruir e fortalecer a confiança pública.

Em um país de dimensões continentais como o Brasil, a efetivação desses princípios e a efetivação das políticas públicas dependem crucialmente do protagonismo municipal.

Os municípios, por serem a esfera de governo mais próxima do cidadão, os municípios possuem a capilaridade e a capacidade de traduzir a Governança ESG em ações tangíveis que impactam diretamente o cotidiano das comunidades. Exemplos como as iniciativas de sustentabilidade ambiental e de promoção da transparência em municípios da Região Norte demonstram que, mesmo diante de desafios como a escassez de recursos, a gestão local é o motor da transformação.

A adoção de princípios ESG em nível municipal não apenas aprimora a eficiência e a atração de investimentos responsáveis, mas, fundamentalmente, constrói cidades mais resilientes, inclusivas e preparadas para os desafios do século XXI.

Em síntese, o futuro da Administração Pública Contemporânea não se configura como uma mera extensão do passado, mas como uma reinvenção contínua. É uma Gestão que resgata o espírito da *res publica*, abraça as possibilidades da era digital e internaliza a ESG como seu norte estratégico. Ao fazê-lo, ela não apenas otimiza a gestão e a entrega de serviços, mas, sobretudo, reafirma seu propósito maior: ser um instrumento eficaz e legítimo para a promoção do bem-estar social e a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável.

## Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. A reforma do Estado e a modernização da administração pública: limites e possibilidades da experiência brasileira. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. p. 65-108.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2023.

ALMEIDA, F. S. **ESG na gestão pública municipal: um guia para a sustentabilidade local**. Rio de Janeiro: Editora Cidadania Sustentável, 2024.

BASTOS, Rafael Calhau. **O Controle Interno na Administração Pública**: a concretização do direito fundamental à boa administração na concepção das Análise Econômica do Direito, São Paulo: Dialética, 2022.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BEARD, Mary. **SPQR: Uma história da Roma Antiga**. Trad. Luis Reyes Gil. São Paulo: Planeta, 2020.

BRANDÃO, Lucas. A sociedade da informação em rede aos olhos de Manuel Castells. **Comunidade Cultura e Arte**. 24 jun. 2018. Disponível em: <https://comunidadeculturaearte.com/a-sociedade-da-informacao-em-rede-aos-olhos-de-manuel-castells/>. Acesso em: 20 mai. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 26 mai. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1784/2021 – Plenário**. Processo TC 035.093/2020-0. Relator: Min. Vital do Rêgo. Sessão de 28 jul. 2021. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo\\*/NUMACORDAO%253A1784%2520ANOACORDAO%253A2021%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A1784%2520ANOACORDAO%253A2021%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0). Acesso em: 26 mai. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020a. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual\\_gestao\\_riscos\\_TCU\\_2\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf). Acesso em: 26 mai. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020b. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_organizacional\\_3\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf). Acesso em: 26 mai. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

BRITTO, Carlos Ayres. Administração Pública *In*. CANOTILHO, José Joaquim Gomes; MENDES, Gilmar Ferreira; SARLET, Ingo Wolfgang; STRECK, Lenio Luiz (Coord.). **Comentários à Constituição do Brasil**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2024.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede: A Era da Informação**: Economia, Sociedade e Cultura, Volume 1. 14. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

CÍCERO, Marco Túlio. **De Oratore**. Edição bilingue. Tradução de José Antônio da Silva. São Paulo: Martins Fontes, c. 55 a.C. Livro I, Capítulo 44, Seção 195.

COSTA, A. B. **Planejamento urbano e a Agenda 2030**: um estudo de caso. São Paulo: Editora Sustentare, 2024.

CRETELLA JÚNIOR, José Reinaldo. **Curso de Direito Administrativo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 1147-1166, mai./jun. 2011.

GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**. 24. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

GAVA, Anir; MENDES, Victor Di Pierre Lima. As características organizacionais e cidadãos da res pública romana e da república federativa do Brasil. *In. Monumenta – Revista de Estudos Interdisciplinares*. Joinville, v. 2, n. 3, jan./jun., 2021, p.36-61. ISSN 2675-7826.

HAN, Byung-Chul. **O espírito da esperança**: contra a sociedade do medo. Petrópolis: Vozes, 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO E CONTABILIDADE PÚBLICA (IGCP). **Guia ESG Público**. Brasília: IGCP, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.igcp.org.br/wp-content/uploads/2023/11/Guia-ESG-Publico-contribuicoes-para-as-organizacaoes-publicas-.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2025.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 15. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020.

LÍVIO, Tito. **História de Roma: Ab Urbe Condita**. Trad. Paulo Sérgio de Vasconcellos. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 450 a.C. Livro III, Capítulo 33, Seção 3.

MARTINS, L. P. **Localizando os ODS**: estratégias de implementação em contextos urbanos. Belo Horizonte: Edições Governança, 2023.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 47. ed. São Paulo: Malheiros, 2023.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 34. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2017.

NARDES, João Augusto Ribeiro. **Governança Pública**: o desafio do Brasil. 3. ed. Brasília: Editora Fórum, 2018.

NASCIMENTO, Leonardo Dias. Contexto histórico da governança social, ambiental e corporativa (ESG) e os seus impactos sobre as organizações: Uma revisão de literatura. **Interconnections of Knowledge: Multidisciplinary Approaches**, v. 1, n. 1, p. XX-XX, 2024. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/editora/article/download/4280/7622/17118>. Acesso em: 26 mai. 2025.

OLIVEIRA, T. R. **Engajamento comunitário e Agenda 2030**: o papel do cidadão na sustentabilidade local. Curitiba: Editora Participação Cidadã, 2023.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e Entidades de Interesse Social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 20ª ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2025.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova Administração Pública**: profissionalização, eficiência e governança. São Paulo: DVS, 2011.

PEREIRA, C. D. **Inovação e sustentabilidade urbana**: desafios e perspectivas. Curitiba: Edições Cidade Futura, 2021.

SANTOS, E. F. **Governança ESG e desenvolvimento local**. Belo Horizonte: Editora Horizonte Sustentável, 2023.

SILVA, José Afonso da. **Comentário Contextual À Constituição**. São Paulo: JusPODIVM, 2024.

SILVA, R. M. **O papel dos municípios na efetivação da Agenda 2030**. Porto Alegre: Editora Conhecimento Local, 2022.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília, DF: MH Comunicação, 1994.

SANTA CATARINA. Controladoria-Geral do Estado. **Guia ESG para Gestores Públicos**. Florianópolis: CGE, 2022. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/09/2022-GUIA-ESG-GESTORES-PUBLICOS.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2025.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 2. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. Brasília, DF: Editora UnB, 1999. 2 v.

Recebido em: 22 de outubro de 2024

Aceito em: 15 de dezembro de 2024