



## Artículo original

### Gestão pública municipal e práticas ESG para o desenvolvimento sustentável

#### Municipal public management and ESG practices for sustainable development

#### Gestión pública municipal y prácticas ESG para el desarrollo sostenible

Simone Signori Strohschoen<sup>1\*</sup> , Enise Barth<sup>1</sup> , Denize Grzybovski<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Universidade Federal Fronteira Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas. Cerro Largo, Brasil.

<sup>2</sup> Must University. Flórida, Estados Unidos.

#### RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar como se caracteriza a gestão pública municipal sustentável, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, na perspectiva dos critérios ambientais, sociais e de governança. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, adotou a estratégia de estudo de casos múltiplos nos municípios de Campina das Missões, São José do Inhacorá e Tuparendi, integrantes da AMUFRON-RS/Brasil. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários e pesquisa documental, com as informações tratadas via análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a gestão municipal na região vivencia um modelo de transição, impulsionado por marcos legais como a Nova Lei de Licitações. Embora existam práticas relevantes em eficiência energética, gestão de resíduos e inclusão social, a aplicação sistêmica dos critérios ambientais, sociais e de governança é limitada por barreiras estruturais, como a escassez de equipes técnicas capacitadas, rigidez burocrática e restrições orçamentárias. Conclui-se que a integração dos critérios ambientais, sociais e de governança é uma necessidade para enfrentar desafios contemporâneos, exigindo a institucionalização de agendas locais que transcendam o modelo clássico de administração municipal em prol de resultados socioambientais mensuráveis.

**Palavras chave:** Gestão pública municipal; práticas ESG; desenvolvimento sustentável.

#### ABSTRACT

The objective of this study was to analyze how sustainable municipal public management is characterized, aligned with the Sustainable Development Goals, from the perspective of environmental, social, and governance criteria. This qualitative and descriptive research employed a multiple case study strategy in the municipalities of Campina das Missões, São José do Inhacorá, and Tuparendi, all of which are part of AMUFRON-RS/Brazil. Data were collected through questionnaires and documentary research, and the information was examined using content analysis. The findings indicate that municipal management in the region is undergoing a transitional phase, driven by legal frameworks such as the New Public Procurement Law. Although relevant practices exist in areas such as energy efficiency, waste management, and social inclusion, the systemic application of environmental, social, and governance criteria remains constrained by structural barriers, including a shortage of qualified technical staff, bureaucratic rigidity, and budget limitations. The study concludes that integrating environmental, social, and governance criteria is essential for addressing contemporary challenges, requiring the institutionalization of local agendas that move beyond the traditional model of municipal administration toward measurable socio-environmental outcomes.

**Keywords:** Municipal public management; ESG practices; sustainable development.

#### RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar cómo se caracteriza la gestión pública municipal sostenible, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde la perspectiva de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza. La investigación, de naturaleza cualitativa y descriptiva, adoptó la estrategia de estudio de casos múltiples en los municipios de Campina das Missões, São José do Inhacorá y Tuparendi, integrantes de AMUFRON-RS/Brasil. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios y pesquisa documental, y la información fue tratada mediante análisis de contenido. Los resultados demuestran que la gestión municipal en la región atraviesa un modelo de transición, impulsado por marcos legales como la nueva Ley de Licitaciones. Aunque existen prácticas relevantes en eficiencia energética, gestión de residuos e inclusión social, la aplicación sistémica de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza se ve limitada por barreras estructurales, como la escasez de equipos técnicos capacitados, la rigidez burocrática y las restricciones presupuestarias. Se concluye que la integración de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza es una necesidad para enfrentar los desafíos contemporáneos, lo que exige la institucionalización de agendas locales que trascienden el modelo tradicional de administración municipal en favor de resultados socio ambientales medibles.

**Palabras clave:** Gestión pública municipal; prácticas ESG; desarrollo sostenible.

#### \*Correspondencia:

[denizegrzy@gmail.com](mailto:denizegrzy@gmail.com)

**Conflictos de interés:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

#### Contribuciones de autores:

**SSS:** Conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, recursos, software, redacción del borrador original y revisión y edición del manuscrito.

**EB:** Conceptualización, análisis formal, metodología, administración del proyecto, supervisión, validación, visualización y revisión y edición del manuscrito

**DG:** Conceptualización, curación de datos, análisis formal, metodología, supervisión, validación, visualización y revisión y edición del manuscrito.

**Financiamiento:** Ninguno.

**Códigos JEL:** Q01, Q56, H70.

**Editor responsable:** Susana Lugo Rolón

**Recibido:** 29/03/2026; **Aceptado:** 19/06/2026





## INTRODUÇÃO

A trajetória da administração pública brasileira é marcada por transições estruturais que refletem a busca por maior eficiência estatal frente às transformações sociopolíticas. A passagem da administração pública burocrática, consolidada no século XIX, para mitigar o patrimonialismo e separar o interesse público do privado, para o modelo gerencial ocorreu em resposta à crise do Estado na década de 1980 (Bresser-Pereira, 2014, 2022a, 2022b). Este novo paradigma orienta-se pela busca de resultados e pelo atendimento qualificado das demandas do cidadão, tratando-o como sujeito central da ação pública. Nessa perspectiva, Ferreira (2014) argumenta que a reforma do Estado não deve ser apenas uma mudança estrutural de gestão, mas um processo intrinsecamente ligado ao fortalecimento da cidadania e à valorização do servidor público como agente essencial para a efetividade das políticas.

Nesse sentido, a literatura recente corrobora que a gestão pública municipal sustentável se organiza de forma estratégica em torno da Agenda 2030, da “localização” dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e de arranjos de governança colaborativa, conferindo centralidade à inclusão social, à participação cidadã e à integração de políticas públicas. Por “localização dos ODS” entende-se o ato de dar identidade local a um plano de ação global, garantindo que o desenvolvimento sustentável seja alcançado por meio do fortalecimento das capacidades e liberdades individuais dentro de cada comunidade (Sen, 2010; PNUD, 2021).

Nesse cenário, os critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) consolida-se como uma estrutura essencial de indicadores e de reporte; embora essa estrutura esteja mais desenvolvida no setor privado, ela oferece ferramentas e métricas passíveis de adaptação ao setor público, permitindo traduzir compromissos globais em resultados locais mensuráveis.

O conceito de desenvolvimento evoluiu de uma perspectiva puramente econômica para uma visão integrada que une progresso técnico e bem-estar humano. Essa visão integrada dialoga com o conceito de Triple Bottom Line proposto por Elkington (1997), que estabelece que a sustentabilidade deve ser alcançada por meio do equilíbrio indissociável entre o desempenho econômico, o cuidado ambiental e a justiça social, servindo como precursor teórico para os indicadores ESG atualmente adaptados à gestão pública. Furtado (1961, 1980), estabeleceu as bases para essa compreensão ao discutir como o avanço das técnicas deve estar indissociavelmente ligado à garantia de uma vida digna para a população. Essa abordagem é expandida por Sen (2010), que articula o desenvolvimento à expansão das liberdades individuais e das capacidades humanas, em que o acesso a recursos e a qualidade ambiental são pré-requisitos para o exercício pleno da cidadania.

Esta integração teórica materializa-se na Agenda 2030 das Nações Unidas, que estabelece os 17 ODS. A estrutura da Agenda 2030 baseia-se no paradigma dos

5 Ps (pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias), refletindo a interdependência entre a erradicação da pobreza e a proteção do equilíbrio ecológico (ONU, 2015, 2023). No cenário brasileiro, a implementação dessa cultura de sustentabilidade na esfera administrativa foi antecipada pela Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P, 2023), lançada em 1999, que atua como um elo fundamental para promover a responsabilidade socioambiental nos órgãos públicos das três esferas da federação.

Fundamentado nos artigos 29 e 30 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), o ente municipal detém autonomia política, administrativa e financeira, com competência expressa para legislar sobre assuntos de interesse local e suplementar a legislação federal e estadual no que couber. Essa prerrogativa institucionaliza-se por meio da Lei Orgânica Municipal, que deve ser elaborada em estrita observância aos princípios e preceitos das Constituições Federal e Estadual, assegurando a necessária simetria constitucional, harmonia entre as esferas de governo e equidade social (Rosa, 2004). Afinal, a governança municipal é o espaço decisório para a gestão responsável dos recursos públicos para a efetividade da gestão pública sustentável (Dowbor, 2011). Nesse contexto, o ESG pode ser considerada uma evolução técnica do gerencialismo, funcionando como uma ferramenta de gestão da qualidade que traduz as demandas globais para a prática administrativa local e auxilia as organizações a preencherem lacunas de governança (Ahrne & Brunsson, 2024) numa perspectiva tripartida cuja origem está em Elkington (1997). Esse processo é influenciado pela autonomia e pelas interações horizontais intrínsecas aos arranjos de governança (Ege, Bauer & Wagner, 2023).

Conforme o World Economic Forum (2020), a prática ESG é essencial para a construção de “economias fortes e sociedades saudáveis” (Melo et al., 2026), ao mesmo tempo em que contribui para a mitigação de riscos institucionais e para o aumento da transparência por meio de interações horizontais entre diferentes níveis de governança (Ege, Bauer & Wagner, 2023). Ampliando essa perspectiva, Deb (2024) destaca que o uso de critérios ESG pelo governo pode servir como um potente indutor de investimentos, mostrando que tais políticas são capazes de elevar os níveis de transparência, reduzir a dívida pública e atrair investimento externo. A relevância territorial desse modelo é reforçada pelo PNUD (2021), que identifica as cidades como os palcos essenciais para a concretização dos ODS. Para municípios como os que integram a Associação dos Municípios da Fronteira Noroeste (AMUFRON), região pioneira no Rio Grande do Sul em cooperação regional, o ESG oferece um caminho para superar limitações burocráticas e preencher lacunas de governança decorrentes de inovações regulatórias (Ahrne & Brunsson, 2024).

Diante da necessidade de modelos de gestão que equilibrem rigor técnico e responsabilidade social, questiona-se: como se caracteriza a gestão pública municipal sustentável, alinhada aos ODS e na perspectiva do ESG?



O objetivo deste estudo consiste em realizar uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio da estratégia de estudos de casos múltiplos, para analisar como se caracteriza a gestão pública municipal sustentável sob a ótica dos ODS, investigando as possibilidades e limitações da aplicação das práticas ESG no contexto específico da AMUFRON, cuja história de cooperação regional justifica a análise de sua governança. Fundamenta-se na premissa de Sen (2010), de que a era contemporânea exige modelos de gestão inovadores que atuem como instrumentos de ampliação das liberdades reais e do bem-estar dos cidadãos em um cenário de profundas transformações globais.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo foi concebido como uma pesquisa social aplicada (Gil, 2002), desenvolvida no nível descritivo (Gil, 2002), e abordagem qualitativa dos dados (Minayo, 2009), por trabalhar com o universo de significados, motivos e aspirações, indo além do dado objetivo e apreendendo a subjetividade das/nas ações dos gestores públicos. A estratégia adotada foi o estudo de casos múltiplos (Vergara, 2014), realizado nos municípios de Campina das Missões, São José do Inhacorá e Tuparendi, integrantes da AMUFRON, selecionados pelo critério de colaboração efetiva na coleta de dados.

O campo de estudo delimitado compreende a região da AMUFRON, selecionada por sua trajetória pioneira em cooperação regional no Rio Grande do Sul. Para a caracterização socioeconômica do território, utilizou-se o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), métrica multidimensional que integra indicadores de longevidade, educação e renda. A região apresenta um IDHM médio de 0,723, situando-se na faixa de alto desenvolvimento humano, embora coexista com disparidades internas em que oito municípios ainda registram níveis médios de desenvolvimento, como mostra a Tabela 1.

A seleção dos casos para análise em profundidade seguiu o critério de amostragem intencional por tipicidade e acessibilidade. Dentre os municípios convidados, Campina das Missões, São José do Inhacorá e Tuparendi foram selecionados como unidades de análise por apresentarem densidade informacional e maturidade institucional na implementação de políticas alinhadas à Agenda 2030.

O critério de inclusão baseou-se na colaboração efetiva e na disponibilidade de evidências documentais e gerenciais, requisito essencial na estratégia de estudo de casos múltiplos para garantir a validade interna dos achados qualitativos, permitindo observar de forma fidedigna o fenômeno da “localização” dos ODS e das práticas ESG no nível local.

Os sujeitos da pesquisa foram vinte gestores públicos com poder de decisão na área funcional da administração e da governança (prefeitos, secretários municipais ligados à pasta da governança e gestão ou equivalente). Havendo indisponibilidade desses, os dados foram obtidos por meio de seus assessores.

**Tabela 1.** Relação dos municípios membros da AMUFRON

Município	Território Km <sup>2</sup> (2022)	População	IDHM (2010)	Nível de IDHM
Alecrim	316,394	5.710	0,672	Médio
Alegria	172,794	3.287	0,695	Médio
Boa Vista do Buricá	109,541	6.712	0,762	Alto
Campina das Missões	224,801	5.325	0,738	Alto
Cândido Godói	247,047	6.106	0,728	Alto
Dr. Maurício Cardoso	255,731	4.380	0,706	Alto
Horizontina	229,694	19.446	0,783	Alto
Independência	358,283	6.054	0,693	Médio
Nova Candelária	97,579	2.677	0,759	Alto
Novo Machado	218,836	3.191	0,663	Médio
Porto Lucena	250,876	4.514	0,693	Médio
Porto Mauá	105,811	2.332	0,698	Médio
Porto Vera Cruz	114,284	1.258	0,690	Médio
Santa Rosa	489,38	73.882	0,769	Alto
Santo Cristo	367,202	14.177	0,738	Alto
São José do Inhacorá	77,732	2.040	0,747	Alto
Senador Salgado Filho	147,068	2.761	0,693	Médio
Três de Maio	421,461	23.846	0,759	Alto
Tucunduva	181,198	5.612	0,747	Alto
Tuparendi	307,71	7.730	0,728	Alto
<b>SOMA</b>	<b>4.693,42</b>	<b>201.040</b>	<b>0,72305*</b>	<b>Alto</b>

Fonte: Elaborado com base nos dados do IBGE Cidades (2023) e Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. Pnud Brasil, Ipea e FJP, 2022. \* Média dos valores na coluna IDHM (2010).

Para fortalecer o rigor metodológico, a investigação empregou a triangulação de fontes e métodos, uma estratégia essencial para mitigar subjetividades e captar a complexidade do fenômeno no nível local. O processo baseou-se no confronto analítico entre dois eixos principais:

a) Percepção e Intencionalidade Gerencial (Eixo Subjetivo): operacionalizado via questionário semiestruturado (Google Forms®) com gestores. Este instrumento visou captar o discurso da gestão, o nível de domínio técnico sobre os ODS e as categorias de análise sob a ótica da escolha pública local, identificando como os princípios ESG são internalizados na visão estratégica dos tomadores de decisão.

b) Evidência de Institucionalização (Eixo Objetivo): realizou-se a pesquisa documental em fontes oficiais, como portais de transparência, Leis Orgânicas, Planos Plurianuais (2022–2025) e a Nova Lei de Licitações,



para confrontar os relatos dos gestores com a prática administrativa formalizada. A inclusão de indicadores externos, como o Índice de Transparência da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) e certificados de excelência em compras, permitiu a validação independente do desempenho municipal.

A triangulação ocorreu na fase de inferência, na qual os dados qualitativos das percepções foram sistematicamente cruzados com os registros documentais. Essa abordagem permitiu verificar a consistência entre o compromisso discursivo e a efetiva “localização” dos ODS, diferenciando práticas inovadoras discricionárias daquelas realizadas por estrita conformidade legal.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, seguindo a técnica de análise categorial fundamentada em Bardin (2004). O procedimento de análise foi desenhado para captar a multidimensionalidade do fenômeno, seguindo etapas rigorosas para assegurar a replicabilidade e a validade dos achados:

- **Organização e Tabulação:** os dados brutos provenientes do Google Forms® foram exportados e sistematizados via software Excel®, permitindo a comparação transversal entre os municípios e a segregação das evidências por eixos temáticos;

- **Definição Operacional das Categorias a priori:** o material foi analisado com base em quatro categorias estruturantes, cujos descritores foram definidos a partir do referencial teórico de ESG na governança pública:

- i. **Aspectos Legais da Governança Municipal:** foca na base normativa que sustenta a autonomia municipal (Arts. 29-30 da CF/88) e na incorporação de marcos regulatórios indutores da institucionalização de critérios socioambientais nas compras públicas;

- ii. **Estratégias de ESG na Gestão Pública:** analisa o ESG como um arcabouço estratégico para o aprimoramento da gestão, investigando o nível de maturidade institucional e a integração dos pilares ambiental, social e de governança no Plano Plurianual (PPA) e na visão dos tomadores de decisão;

- iii. **Práticas ESG para Cumprimento dos ODS:** examina a “localização” das metas da Agenda 2030. Nesta categoria, buscou-se identificar evidências de eficiência energética (E), inclusão social e preservação do patrimônio imaterial (S) e transparência ética (G), combatendo a assimetria que historicamente prioriza apenas o eixo ambiental;

- iv. **Possibilidades e Limitações:** mapeia os gargalos estruturais, como a escassez de quadros técnicos e a rigidez burocrática, confrontando-os com as oportunidades de atração de investimentos e redução de riscos institucionais via conformidade ESG.

- **Triangulação e Inferência:** realizou-se o cruzamento sistemático entre as percepções subjetivas dos gestores (discurso) e as evidências objetivas da pesquisa documental (prática institucionalizada). Esse processo permitiu distinguir o compromisso efetivo da gestão de práticas meramente protocolares, assegurando que as

conclusões sobre a transição sustentável dos casos fossem fundamentadas em dados consistentes e validados externamente por índices como os da ATRICON.

A pesquisa cumpriu as exigências da Resolução N° 466/2012, sendo submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob o Parecer N° 6.443.277.

## RESULTADOS

### Estratégias e práticas na gestão pública municipal

A finalidade nesta seção é apresentar e discutir os resultados da pesquisa, realizada em três municípios que representam uma extensão territorial de 483,731 Km<sup>2</sup>, população estimada em 12.977 habitantes e índice alto (0,744) de desenvolvimento Humano.

#### Caso Campina das Missões

No município de Campina das Missões, a triangulação entre as percepções gerenciais e as evidências documentais revelou um estágio avançado de “localização” da Agenda 2030, com a implementação efetiva de 14 dos 17 objetivos globais. Constatou-se que o gestor detém domínio técnico sobre o acrônimo ESG, reconhecendo-o como um arcabouço estratégico para a modernização administrativa, o que corrobora a tendência de crescimento do tema na governança pública a partir de 2019. A robustez desse compromisso manifestou-se de forma institucionalizada no PPA 2022–2025, que formaliza o alinhamento transversal aos 17 ODS e às três dimensões do ESG em nível de planejamento estratégico. Esse cenário reflete a transição de uma administração protocolar para uma gestão orientada por resultados socioambientais, na qual a transparência e a eficiência, validadas externamente pelo Selo Ouro da ATRICON, funcionam como indutores de valor público e resiliência institucional.

Na dimensão ambiental, o destaque reside na gestão de resíduos sólidos, com um índice de reciclagem entre 33% e 35%, patamar que supera as médias estadual (7%) e nacional (4%) devido à estruturação técnica de editais que exigem o reaproveitamento de materiais (ONU, 2024). Complementarmente, o município investe em energia fotovoltaica e mantém um viveiro municipal para a produção de flores e plantas medicinais; essa iniciativa visa fortalecer a economia local por meio do embelezamento urbano e do fomento à fitoterapia, na expectativa de promover o bem-estar e a autoestima dos cidadãos (Prefeitura Municipal de Campina das Missões, 2025; ONU, 2024).

Na dimensão social, as práticas transcendem o assistencialismo, focando no desenvolvimento humano e na preservação da identidade cultural. Destacam-se as atividades de formação cultural no Centro Madre Regina e a Orquestra Municipal, que oferece educação musical para crianças e adolescentes (Prefeitura Municipal de Campina das Missões, 2025). O compromisso com o patrimônio imaterial é evidenciado pela cooficialização



das línguas russa, alemã e polonesa, além de parcerias intermunicipais, como o Termo de Irmandade com Nova Petrópolis, para intercâmbio em saúde, turismo e meio ambiente (Prefeitura Municipal de Campina das Missões, 2025). No campo da habitação e inclusão, programas como o “Minha Casa Minha Vida Rural” e o “Acolhe Campina” buscam garantir direitos básicos e dignidade social (ONU, 2024).

No eixo da governança, a administração prioriza a eficiência operacional e a transparência. A modernização da infraestrutura inclui a adoção de tecnologias inovadoras para pavimentação sustentável, alinhada ao ODS 9 (ONU, 2024). A gestão horizontal e o controle rigoroso de custos, mediante a redução de cargos de confiança, permitiram redirecionar recursos para áreas finalísticas como saúde e educação. Essa postura ética e transparente foi reconhecida externamente com a conquista do Selo Ouro do Programa Nacional de Transparência Pública, consolidando o município como referência em governança na região (ATRICON, 2023).

Os dados analisados evidenciam que o município está buscando ser mais eficiente, transparente e justo, dando oportunidades para todos os cidadãos se desenvolverem, contribuindo para uma melhor qualidade de vida de sua população, a proteção do meio ambiente e a promoção do desenvolvimento socioeconômico local.

### **Caso São José do Inhacorá**

No município de São José do Inhacorá, a gestão pública manifesta alinhamento empírico com os ODS, evidenciando um processo autêntico de “localização” da Agenda 2030 pautado pelas especificidades do território. Observa-se que, embora o acrônimo ESG ainda não esteja formalmente institucionalizado na terminologia administrativa local, o que reflete a fragmentação científica e a participação ainda periférica do Brasil no debate global sobre o tema, os pilares ambiental, social e de governança já operam na prática como um arcabouço estratégico de gestão.

O achado mais expressivo refere-se à dimensão social e cultural, com a consolidação do turismo religioso como vetor estratégico de desenvolvimento socioeconômico. Essa iniciativa representa uma escolha pública local voltada à proteção e salvaguarda do patrimônio cultural e imaterial, em estrita consonância com a meta 11.4 dos ODS, transformando ativos territoriais, como o Santuário Parque São Francisco de Assis, em instrumentos de geração de renda e ampliação das capacidades e bem-estar da comunidade.

A Paróquia de São José do Inhacorá e o Santuário Parque São Francisco de Assis são tratados pela administração não apenas como locais de culto, mas como pilares da identidade territorial e do Mapa Turístico Nacional e Estadual. O foco da gestão reside na capacidade desses ativos de atrair fluxos anuais de peregrinos e turistas, transformando a tradição religiosa em uma alternativa viável para a geração de emprego e renda regional. Práticas como a Encenação da Paixão de Cristo

exemplificam como a preservação do patrimônio imaterial fortalece a economia local e a coesão comunitária.

Ainda no eixo social, destaca-se o Loteamento Social, iniciativa alinhada ao ODS 11.1 que garante acesso à habitação segura e infraestrutura para famílias que enfrentam os altos preços do mercado imobiliário local, cumprindo a função social da cidade prevista na CF/88.

Na dimensão ambiental, as ações concentram-se na modernização agrícola (ODS 2) e no controle rigoroso do licenciamento ambiental, especialmente em ações e práticas voltadas à fiscalização de empreendimentos com potencial poluidor, configurando ações de controle ambiental e gestão de riscos.

No pilar da governança, a eficiência administrativa é evidenciada pela conquista do Certificado de Excelência em Compras Públicas em 2022. Este reconhecimento reflete o compromisso com a transparência e a modernização dos processos licitatórios, alinhando a gestão municipal às diretrizes dos ODS 16 e 17 e à Nova Lei de Licitações. Como estratégia de aprimoramento contínuo das políticas públicas, o município pode aprofundar a análise de seus dados administrativos, de modo a quantificar com maior precisão os impactos gerados por suas ações em relação aos ODS e às práticas ESG.

A comunicação transparente e acessível dessas iniciativas aos stakeholders constitui elemento fundamental para o fortalecimento da governança pública. Nesse sentido, a formação de parcerias institucionais pode ampliar o alcance das ações municipais, potencializar a capacidade de implementação e consolidar o compromisso local com o desenvolvimento sustentável.

### **Caso Tuparendi**

No município de Tuparendi, a administração pública manifesta um compromisso transversal com os 17 ODS, consolidando o processo de “localização” da Agenda 2030 por meio de políticas que integram eficiência fiscal e responsabilidade socioambiental.

Observa-se que, embora o acrônimo ESG não esteja formalmente institucionalizado na terminologia administrativa local, refletindo a fragmentação teórica e a participação ainda periférica do Brasil no debate científico global sobre o tema, as dimensões ambiental, social e de governança já são operacionalizadas como um arcabouço estratégico de gestão.

Essa convergência prática, evidenciada por iniciativas de autossuficiência energética e transparência ética, sinaliza uma transição para modelos de governança mais resilientes e alinhados aos desafios contemporâneos de sustentabilidade.

O achado de maior relevância na dimensão ambiental é a implementação de um sistema de energia limpa voltado à autossuficiência dos prédios públicos. A administração municipal optou pelo investimento em energia fotovoltaica para abastecer as unidades consumidoras da prefeitura,



transformando a matriz energética governamental em um modelo sustentável. Mais do que uma instalação técnica, essa iniciativa materializa o ODS 7 ao assegurar o acesso a uma energia moderna e a preços acessíveis, permitindo que a economia gerada na fatura elétrica seja reinvestida em outras áreas essenciais. Essa estratégia de descarbonização da infraestrutura pública visa diminuir a necessidade de utilização de fontes térmicas e otimizar o uso dos recursos públicos (ONU, 2024). De forma complementar, o programa Lixo Zero foi concebido com o objetivo de fomentar a conscientização socioambiental acerca do ciclo biogeoquímico da matéria, por meio da implementação de práticas de compostagem e de estratégias qualificadas de gestão de resíduos sólidos, em consonância com a meta 12.5 dos ODS.

Na dimensão social, Tuparendi destaca-se por projetos de incentivo à educação e resiliência rural. O projeto “Pequenos Leitores” foca no desenvolvimento da capacidade cognitiva e cultural de crianças, alinhando-se ao ODS 4.7 (ONU, 2024). No setor agrícola, o programa “Avançar Ajudagem”, em parceria com o Governo do Estado, foca na construção de açudes para combater os efeitos da estiagem, garantindo sistemas sustentáveis de produção de alimentos e protegendo o ecossistema local contra desastres meteorológicos, em consonância com o ODS 2.4.

No eixo da governança, a eficiência é reforçada pelo “Programa Qualificar”, que concede auxílio escolar e transporte para estudantes de cursos profissionalizantes e superiores (Lei Municipal N° 2.297/2010). Assim como os demais municípios estudados, Tuparendi consolidou sua transparência administrativa ao conquistar o “Selo Ouro” do Programa Nacional de Transparência Pública em 2022 (ATRICON, 2023). Esse reconhecimento externo valida o compromisso da gestão com a ética e a responsabilidade fiscal, pilares fundamentais da governança dentro do arcabouço ESG.

As ações do município buscam um compromisso com a eficiência, eficácia, transparência e responsabilidade na gestão pública municipal. A gestão manifesta compromisso com o desenvolvimento sustentável, através da implementação de políticas públicas alinhadas aos ODS e às práticas ESG. As ações que já foram implementadas no município contribuem para a melhoria da qualidade de vida da população, a proteção do meio ambiente e a promoção do desenvolvimento socioeconômico local. Como forma de melhoramento podem fomentar parcerias locais e regionais, compartilhando seus resultados das ações para a comunidade, a fim de promover ainda mais transparência e a participação social.

## DISCUSSÃO

### Aspectos Legais da Governança Municipal

A análise dos dados revela que a base normativa para uma gestão pública sustentável no Brasil está ancorada na CF/88, que garante ao município autonomia política, administrativa e financeira (Brasil, 1988). De acordo com a literatura, essa prerrogativa é institucionalizada por meio

da Lei Orgânica Municipal, que deve observar os princípios constitucionais de simetria e harmonia entre as esferas de governo para assegurar a equidade social (Rosa, 2004). Assim, a governança municipal configura-se como o espaço decisório essencial para a gestão responsável dos recursos, sendo um requisito para a efetividade da gestão pública sustentável (Dowbor, 2011).

A literatura citada sustenta que a transição para modelos de gestão sustentáveis é impulsionada por marcos regulatórios internacionais que funcionam como mecanismos de indução. Deb (2024) demonstra que critérios ESG adotados pelo Estado atuam como indutores de investimento ao elevar transparência, reduzir riscos e atrair capital. O WEF (2020) reforça essa lógica ao defender que práticas ESG são fundamentais para economias resilientes, exigindo métricas padronizadas que orientem regulações nacionais. De forma complementar, De Melo, De Vasconcelos e Sales (2026) mostram, em escala global, que o ESG na governança pública mitiga riscos institucionais e fortalece a transparência, legitimando sua incorporação em políticas locais. As publicações da ONU (2015, 2023, 2024) e do PNUD (2021) também fornecem o arcabouço normativo da Agenda 2030, indicando que cidades e governos locais são essenciais para concretizar os ODS, o que justifica a adaptação de legislações, como no caso brasileiro, para induzir práticas sustentáveis. Juntas, essas referências demonstram que o movimento observado nos municípios da AMUFRON integra uma tendência global em que o Estado utiliza seu poder regulatório e de compra para orientar comportamentos sustentáveis no setor público e no mercado.

A investigação aponta que a governança local tende a apresentar um caráter predominantemente conformista, orientado pelo cumprimento protocolar de exigências legais e pela mitigação de riscos institucionais, conforme as diretrizes da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P, 2023). Embora marcos como a A3P promovam a responsabilidade socioambiental, a aplicação sistêmica desses critérios ainda enfrenta barreiras estruturais, como a escassez de equipes técnicas capacitadas e a rigidez burocrática. A institucionalização da agenda sustentável no nível local resulta de uma tensão permanente entre a indução normativa estatal e a autonomia decisória dos governos locais, como referem Melo et al., (2026), para produzir valor público real e mitigar riscos institucionais.

O caráter conformista da governança local decorre de uma lógica de mitigação de riscos induzida por marcos regulatórios nacionais e internacionais. De Melo, De Vasconcelos e Sales (2026) demonstram que o ESG na governança pública global funciona como mecanismo de redução de riscos e aumento de transparência, reforçando comportamentos de conformidade. O WEF (2020) acrescenta que a adesão a métricas padronizadas e relatórios consistentes é condição para garantir responsabilidade institucional e criação de valor sustentável, o que explica a busca por “cumprimento protocolar”. No contexto brasileiro, a A3P (2023) orienta a administração pública para práticas socioambientais responsáveis, funcionando como guia normativo que induz comportamentos alinhados às exigências



ambientais. Já Bresser-Pereira (2014, 2022b) esclarece que a rigidez burocrática e o foco no cumprimento legal moldam processos administrativos ainda pouco voltados à inovação voluntária. Em conjunto, essas referências mostram que o conformismo identificado é expressão de uma governança induzida, na qual normas externas e legislações operam como instrumentos de segurança jurídica e de redução de riscos para os gestores públicos. Essa interpretação é reforçada por estudos internacionais que exploram formas de governança induzida, como o de Ahrne e Brunsson (2024), que analisam lacunas regulatórias geradas por transformações tecnológicas e mostram como elas induzem novos arranjos de governança, e o de Ege, Bauer e Wagner (2023), que evidenciam como estruturas normativas globais moldam comportamentos institucionais dentro de organizações internacionais. Em conjunto, essas referências demonstram que o conformismo identificado é expressão de uma governança induzida, na qual normas externas e legislações operam como instrumentos de segurança jurídica e de redução de riscos para os gestores públicos.

### Estratégias de ESG na Gestão Pública

A análise dos dados empíricos dos municípios analisados reforça a interpretação proposta por Ahrne e Brunsson (2024), segundo a qual o ESG representa um desdobramento sofisticado do gerencialismo, operando como um mecanismo de qualificação administrativa capaz de converter diretrizes globais em práticas concretas no âmbito local.

Os resultados indicam que, para os tomadores de decisão municipais, o ESG se consolidou como um arcabouço estratégico capaz de reduzir vulnerabilidades institucionais, ampliar a transparência e fortalecer a capacidade de atração de investimentos, percepção que converge com a literatura internacional, segundo a qual essas práticas são fundamentais para a construção de economias resilientes e sociedades saudáveis (World Economic Forum, 2020; Melo et al., 2026). A compreensão de que critérios ESG funcionam como indutores de investimentos e elevam os padrões de transparência pública reforça essa tendência (Deb, 2024).

No plano administrativo, tal movimento expressa a continuidade da transição do modelo burocrático para um paradigma gerencial orientado por resultados, eficiência e responsividade, conforme discutido por Bresser-Pereira (2014, 2022a, 2022b). Essa reorientação também dialoga com a perspectiva de Sen (2010), para quem modelos de gestão inovadores são essenciais para ampliar liberdades reais e promover o bem-estar coletivo, e com a visão de Dowbor (2011), que identifica a governança municipal como o espaço decisório central para a gestão responsável dos recursos públicos. Assim, a prática observada nos municípios da AMUFRON se insere em um movimento mais amplo de modernização administrativa, no qual o ESG opera como uma ferramenta de gestão da qualidade capaz de traduzir demandas globais em práticas concretas no nível local.

Quanto ao nível de maturidade institucional, a investigação identificou três estágios distintos nos municípios da AMUFRON:

- **Maturidade formal-estratégica:** Observada em Campina das Missões, onde há uma internalização explícita das diretrizes ESG no Plano Plurianual (PPA 2022–2025) e um domínio conceitual do tema pelos gestores, sinalizando uma gestão orientada por resultados socioambientais mensuráveis;
- **Maturidade operacional-energética:** Focada na eficiência técnica, como a autossuficiência em energia fotovoltaica para prédios públicos, evidenciando avanços concretos, embora concentrados em eixos específicos;
- **Maturidade empírica-cultural:** Identificada em municípios como São José do Inhacorá e Tuparendi, onde as práticas operam organicamente por meio de escolhas públicas locais, como o turismo religioso e o controle de licenciamento, mas sem a formalização técnica do termo ESG nos marcos de gestão.

A integração dos pilares no planejamento estratégico reflete o processo de “localização” dos ODS, nos quais os planos globais ganham identidade local para fortalecer as capacidades e liberdades individuais (Sen, 2010; PNUD, 2021). Os dados sugerem que, embora a terminologia ESG ainda sofra com a fragmentação científica no Brasil, sua aplicação prática como indutor de valor público é real. No entanto, a visão dos tomadores de decisão revela um hibridismo: de um lado, a governança é induzida por marcos regulatórios externos para conformidade e mitigação de riscos; de outro, emerge de escolhas políticas territoriais que buscam produzir valor público substantivo para além das obrigações legais. Essa dinâmica valida as premissas de Deb (2024) e Melo et al. (2026), que a maturidade do campo depende da capacidade de operar ferramentas técnico-administrativas que superem a rigidez burocrática.

### Práticas ESG para Cumprimento dos ODS

A análise dos dados empíricos dessa categoria revela como os municípios da AMUFRON operacionalizam a “localização” da Agenda 2030, conferindo identidade territorial a metas globais para expandir as capacidades e liberdades individuais em suas comunidades. As práticas identificadas funcionam como uma evolução técnica do gerencialismo, utilizando o ESG como ferramenta de gestão da qualidade para traduzir compromissos internacionais em resultados administrativos concretos.

No eixo ambiental (E), a eficiência energética e a gestão de resíduos sólidos surgem como vetores de modernização. Em Tuparendi, o investimento em energia fotovoltaica para prédios públicos materializa o ODS 7, reduzindo custos e descarbonizando a infraestrutura. Já em Campina das Missões, o índice de reciclagem de 33% a 35% demonstra uma maturidade operacional superior às médias nacional e estadual, fundamentada em editais que incorporam critérios socioambientais rigorosos.



Tais iniciativas alinham o progresso técnico ao bem-estar coletivo, reforçando a perspectiva de que a qualidade ambiental é condição para o exercício pleno da cidadania (Sen, 2010) e de que o avanço tecnológico deve estar indissociavelmente ligado à garantia de uma vida digna (Furtado, 1961, 1980). Além disso, a adoção de práticas ESG como indutoras de investimentos e de transparência pública (Deb, 2024) e como mecanismos de mitigação de riscos institucionais (World Economic Forum, 2020; Melo et al., 2026) evidencia que tais ações locais estão alinhadas às tendências globais de governança. Esse movimento também se ancora em marcos normativos internacionais, como a Agenda 2030 da ONU (2015, 2023, 2024), e em diretrizes nacionais de responsabilidade socioambiental, como a A3P (2023), que orientam a administração pública a integrar sustentabilidade, eficiência e justiça social em suas práticas.

No eixo social (S), os resultados evidenciam iniciativas que buscam corrigir a assimetria histórica que privilegiou o pilar ambiental em detrimento das dimensões humanas do desenvolvimento. Em São José do Inhacorá, a valorização do turismo religioso (ODS 11.4) e a criação do Loteamento Social (ODS 11.1) exemplificam escolhas públicas orientadas à proteção do patrimônio imaterial e à ampliação do acesso a direitos básicos. Em Tuparendi e Campina das Missões, projetos como o Pequenos Leitores (ODS 4.7) e a cooficialização de línguas estrangeiras reforçam a concepção de Sen (2010), segundo a qual o desenvolvimento se mede pela expansão das liberdades reais e das capacidades humanas, incluindo o fortalecimento do capital cultural.

Essa perspectiva dialoga com Furtado (1961, 1980), para quem o progresso técnico só se legitima quando associado à garantia de uma vida digna, e com o PNUD (2021), que define a “localização dos ODS” como a adaptação de metas globais às identidades e necessidades de cada território. Além disso, tais práticas encontram respaldo em marcos normativos como a Agenda 2030 da ONU (2015, 2023, 2024), na CF/88, que assegura a função social da cidade e o direito à moradia, e nas análises de Rosa (2004), que destacam a importância da equidade social e da cooperação entre esferas de governo para uma governança municipal efetiva.

No eixo da governança (G), a transparência ética e a mitigação de riscos institucionais são evidenciadas pelo desempenho dos municípios no Programa Nacional de Transparência Pública, no qual todos obtiveram a certificação. Essa excelência administrativa, reforçada por selos e reconhecimentos em compras públicas, confirma a transição para práticas gerenciais orientadas por eficiência e resultados, conforme defendem Bresser-Pereira (2014, 2022a, 2022b). Ao mesmo tempo, tais práticas dialogam com a concepção de Sen (2010), segundo a qual modelos de gestão inovadores ampliam as liberdades reais e fortalecem o bem-estar coletivo, e com a visão de Dowbor (2011), que identifica a governança municipal como o espaço decisório central para o uso responsável dos recursos públicos. Esse movimento também se ancora em marcos legais, que asseguram

autonomia administrativa e competência legislativa aos municípios (CF/88) e atuam como instrumento indutor ao exigir critérios socioambientais nas contratações (Nova Lei das Licitações).

Além disso, a institucionalização da governança por meio das Leis Orgânicas Municipais, conforme argumenta Rosa (2004), reforça a necessidade de simetria constitucional e equidade social. No plano global, a convergência entre transparência, mitigação de riscos e práticas ESG é validada por organismos internacionais, como o World Economic Forum (2020) e Melo et al. (2026), que destacam o papel da governança para a construção de economias fortes e sociedades saudáveis. Deb (2024) complementa essa perspectiva ao demonstrar que critérios ESG funcionam como indutores de investimentos e de maior transparência pública, enquanto o PNUD (2021) reforça que a “localização dos ODS” depende de arranjos de governança colaborativa capazes de transformar metas globais em práticas administrativas concretas.

A “localização” dos ODS na região revela um hibridismo situacional. Enquanto a governança é fortemente induzida por marcos regulatórios externos para garantir conformidade legal, as práticas sociais e de preservação cultural emergem de uma autonomia decisória local voltada à produção de valor público substantivo. No entanto, a transição para um modelo plenamente sistêmico requer a institucionalização de agendas que transcendam mandatos temporários.

### **Possibilidades e limitações de práticas ESG na gestão pública municipal**

A análise das práticas de gestão nos municípios de Campina das Missões, São José do Inhacorá e Tuparendi evidencia que a administração pública no âmbito da AMUFRON encontra-se em um processo de transição institucional, no qual a sustentabilidade passa a assumir um papel estruturante nas decisões governamentais. Embora os gestores demonstrem maior familiaridade com a agenda dos ODS do que com o arcabouço conceitual do ESG, observa-se a incorporação progressiva de elementos ambientais, sociais e de governança nos procedimentos administrativos. Esse movimento é impulsionado por marcos regulatórios.

A pesquisa evidenciou padrões convergentes entre os municípios, revelando elementos estruturantes que caracterizam suas práticas de gestão pública municipal. Observou-se, em primeiro lugar, a indução por marcos legais, uma vez que a transição para modelos de gestão orientados pela sustentabilidade tem sido impulsionada pela Nova Lei de Licitações, a qual estabelece a obrigatoriedade de incorporar critérios socioambientais nos processos administrativos. Identificou-se, também, um elevado padrão de transparência e governança ética, comprovado pela obtenção do Selo Ouro da ATRICON por todos os municípios analisados. Ademais, verificou-se um movimento consistente de “localização” dos ODS, expresso no compromisso compartilhado com a Agenda 2030, ainda que a terminologia ESG não esteja plenamente



institucionalizada em todas as administrações municipais. Esses achados apontam para uma convergência de práticas que reforçam a adoção de modelos de gestão mais responsáveis, integrados e alinhados às agendas contemporâneas de desenvolvimento sustentável.

Apesar das convergências observadas, a análise também revelou contradições e assimetrias relevantes entre os municípios estudados. A análise dos resultados revela uma assimetria temática na gestão municipal da AMUFRON, evidenciando uma tendência de priorizar a dimensão ambiental em detrimento de uma abordagem integrada que contemple, com igual robustez, as dimensões social e de governança. Esse desequilíbrio prático distancia-se da proposta original de Elkington (1997), que ao cunhar o conceito de Triple Bottom Line, já previa a interdependência e a necessidade de equilíbrio indissociável entre os resultados econômicos, sociais e ambientais.

Da análise dos resultados também emergiram discrepâncias significativas no campo da gestão de resíduos sólidos: enquanto Campina das Missões apresenta índices de reciclagem (situados entre 33% e 35%) muito acima das médias estadual e nacional, os demais municípios não dispõem de indicadores equivalentes nas fontes consultadas, evidenciando assimetrias na capacidade institucional e na maturidade das políticas ambientais locais. Essas divergências revelam limites estruturais que tensionam a consolidação de modelos de gestão municipal alinhados às agendas contemporâneas de sustentabilidade. Segundo Elkington (1997), o desenvolvimento só pode ser considerado verdadeiramente sustentável se os três eixos forem geridos de forma sistêmica, o que reforça a conclusão de que a gestão pública local precisa superar a visão fragmentada para que as práticas ESG resultem em valor público substantivo e bem-estar social de longo prazo.

A análise revela três níveis de maturidade ESG entre os municípios da AMUFRON, os quais, embora já descritos na seção anterior, apresentam implicações distintas para a consolidação da agenda sustentável. A maturidade formal-estratégica indica maior capacidade institucional para transformar diretrizes ESG em instrumentos de planejamento e monitoramento, sugerindo potencial para avanços estruturantes. Já a maturidade operacional-energética demonstra que, mesmo sem uma abordagem sistêmica, investimentos focados, como a autossuficiência energética, podem gerar ganhos imediatos de eficiência e reduzir vulnerabilidades fiscais. Por fim, a maturidade empírica-cultural evidencia que práticas territorializadas e historicamente enraizadas podem funcionar como porta de entrada para a institucionalização futura do ESG, ainda que careçam de formalização técnica. Essa tipologia, portanto, não apenas diferencia estágios de desenvolvimento institucional, mas também ilumina limites e oportunidades para a evolução da governança sustentável na região.

No que se refere às capacidades institucionais, a análise evidencia a presença de gargalos estruturais que limitam o avanço da agenda ESG na administração municipal,

restringindo a capacidade de formulação, implementação e monitoramento de políticas públicas mais complexas. Tal limitação reforça a tese de Ferreira (2014) sobre a necessidade de colocar a valorização do servidor no centro da reforma do Estado, visto que a qualificação do quadro funcional é pré-requisito para que as inovações gerenciais, como o ESG, produzam resultados efetivos e sustentáveis. Ainda assim, observam-se diferenças significativas na forma como cada gestor público lida com essas limitações. Destaca-se, em particular, a capacidade de um dos municípios de mobilizar instrumentos técnicos qualificados, como a elaboração de editais especializados e contratos estrategicamente estruturados, o que permitiu alcançar resultados superiores na gestão de resíduos sólidos. Esse contraste evidencia que, embora os desafios institucionais sejam compartilhados, a habilidade de operar ferramentas técnico-administrativas constitui um diferencial decisivo para a efetividade das políticas de sustentabilidade.

Também há evidências de tensões estruturais entre o discurso institucional e a prática administrativa, configurando o ponto mais sensível da triangulação analítica. Observa-se que a governança tende a assumir um caráter predominantemente conformista, orientado pelo cumprimento protocolar de exigências legais e pela mitigação de riscos, o que reduz seu potencial de produzir valor público substantivo. Em contraste, iniciativas ambientais e sociais, como a adoção de energia fotovoltaica ou o fortalecimento do turismo religioso e comunitário, derivam de escolhas políticas locais, ancoradas em agendas de desenvolvimento territorial e orientadas à geração de benefícios concretos para a população. Esse descompasso revela um hibridismo característico da sustentabilidade municipal situado entre a indução normativa exercida pelo Estado e a autonomia decisória dos governos locais, que inovam seletivamente conforme suas capacidades, prioridades e visões de futuro. Tal dinâmica evidencia que a institucionalização da agenda ESG não se dá de forma linear, mas resulta de negociações permanentes entre obrigações formais e projetos políticos que buscam produzir valor público real. Contudo, apoiando-se em Elkington (1997), a sustentabilidade não deve ser apenas uma obrigação legal (conformidade), mas sim um modelo de criação de valor público substantivo baseado nos três eixos.

### **Padrões emergentes da gestão sustentável na AMUFRON**

A interpretação dos dados, à luz do referencial teórico adotado, aponta para quatro padrões estruturantes que caracterizam a transição para a sustentabilidade na região estudada, evidenciando tanto avanços quanto limites na institucionalização da agenda ESG no âmbito municipal. O primeiro padrão refere-se à predominância do eixo ambiental (ESG-A), que se apresenta como a dimensão mais visível e consolidada nas práticas locais. Iniciativas como a autossuficiência energética por meio de energia solar e os elevados índices de reciclagem demonstram avanços significativos, mas também confirmam a tendência de privilegiar o pilar ambiental em detrimento



de uma abordagem integrada que contemple, com igual densidade, as dimensões social e de governança.

O segundo padrão diz respeito à governança induzida por marcos regulatórios, evidenciando que grande parte das práticas de transparência, controle e conformidade decorre de exigências externas. Nesse contexto, a governança opera frequentemente como um mecanismo protocolar de mitigação de riscos e atendimento normativo, mais do que como uma estratégia voluntária de inovação institucional orientada à criação de valor público.

O terceiro padrão identificado é o hibridismo entre conformidade e escolha pública, que revela a coexistência de duas lógicas de ação: de um lado, o cumprimento das normas nacionais que estruturam a atuação municipal; de outro, a autonomia decisória das lideranças locais, que selecionam áreas específicas para inovar e produzir valor público adicional. Exemplos como o fortalecimento do turismo religioso, a valorização de identidades culturais ou a adoção de tecnologias energéticas demonstram que parte relevante da agenda sustentável emerge de escolhas políticas territorializadas, e não apenas de obrigações legais.

Por fim, o quarto padrão evidencia baixa institucionalização e barreiras estruturais que limitam a consolidação de um paradigma sustentável transversal. Embora existam práticas avançadas, a formalização do conceito ESG permanece incipiente, assim como a existência de métricas sistemáticas que permitam monitoramento contínuo. Esse cenário é agravado por gargalos persistentes, que tornam a agenda de sustentabilidade dependente de iniciativas isoladas ou de lideranças específicas, em vez de constituir um eixo estruturante da gestão pública.

Em conjunto, esses quatro padrões revelam uma transição em curso, marcada por avanços relevantes, mas também por assimetrias, dependências normativas e fragilidades institucionais que condicionam o ritmo e a profundidade da incorporação da agenda ESG no nível municipal.

## CONCLUSÕES

A administração municipal na região da AMUFRON caracteriza-se como um modelo em transição, onde a sustentabilidade deixa de ser um adjetivo para tornar-se um imperativo de governança. Verificou-se que a gestão municipal sustentável encontra-se ancorada no arcabouço da CF/88 e é impulsionada por marcos regulatórios recentes, que institucionaliza critérios ESG nas contratações públicas.

Apesar desses avanços, permanece uma limitação estrutural relevante: a adoção sistêmica de práticas ESG é dificultada pela escassez de equipes técnicas especializadas e pela rigidez dos processos burocráticos. Essa realidade evidencia a necessidade de maior articulação entre pesquisadores e instituições públicas no Brasil, visando o fortalecimento de marcos regulatórios e a construção de práticas de governança efetivamente alinhadas aos desafios globais de sustentabilidade.

Conclui-se que a incorporação estratégica das práticas ESG na administração pública municipal é impulsionada por marcos legais e pela busca de eficiência operacional. A transição para um modelo de administração pública municipal sustentável depende da institucionalização de agendas locais que transcendam o mandato dos gestores e permitam a mensuração de resultados socioambientais de longo prazo.

A presente pesquisa contribui para o avanço da ciência ao abordar uma lacuna crítica na literatura de Administração Pública: a escassez de estudos empíricos sobre a integração sistêmica do ESG em nível municipal, visto que a produção científica atual ainda é fragmentada, majoritariamente voltada ao setor privado e concentrada em perspectivas do Norte Global. Cientificamente, o estudo oferece uma contribuição original ao fornecer evidências sobre a “localização” dos ODS e o hibridismo entre conformidade normativa e escolha pública local no Brasil, desafiando a assimetria temática que historicamente prioriza a dimensão ambiental em detrimento dos pilares social e de governança.

Ao sistematizar as barreiras estruturais que condicionam essa transição sustentável, o trabalho subsidia o desenvolvimento de marcos regulatórios e políticas públicas baseadas em evidências, fundamentais para a maturidade do campo científico no país. Para além do avanço teórico, este estudo contribui com gestores públicos, servidores e sociedade civil ao oferecer reflexões capazes de estimular serviços públicos mais qualificados e estruturas eficientes. Pretendeu-se, por fim, convocar a cidadania à reflexão crítica e à conscientização acerca de seu papel ativo na construção de trajetórias coletivas capazes de assegurar sustentabilidade, equidade e bem-estar às gerações presentes e futuras.

A integração dos critérios ESG na gestão pública municipal não se configura apenas como uma tendência, mas como uma necessidade imperativa para enfrentar os desafios contemporâneos de forma sustentável e responsável. As evidências deste estudo demonstram que políticas locais inovadoras podem, de fato, equilibrar crescimento econômico, justiça social e conservação ambiental, assegurando um legado positivo para as futuras gerações.

Contudo, a transição para este modelo ainda enfrenta barreiras estruturais que delimitam uma agenda para pesquisas futuras. Recomenda-se, prioritariamente, a realização de investigações que analisem o impacto da percepção cidadã e do controle social na efetividade dessas políticas, visando mitigar o risco de práticas meramente protocolares ou de greenwashing institucional. Adicionalmente, dada a fragmentação teórica identificada, novos estudos devem focar na mensuração quantitativa do impacto do ESG no desempenho fiscal e na redução da dívida pública municipal, bem como na análise aprofundada dos pilares social e de governança, que historicamente recebem menor atenção acadêmica em comparação à dimensão ambiental. Por fim, sugere-se a exploração do papel das tecnologias digitais e da inteligência artificial como ferramentas para aumentar a transparência e a precisão dos reportes de sustentabilidade no setor público.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A3P (2023). Agenda Ambiental na Administração Pública. O que é. Disponível em: <http://a3p.mma.gov.br/o-que-e/>
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2024). Filling successive technologically-induced governance gaps: Meta-organizations as regulatory innovation intermediaries. *Technovation*, 132, 102742. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102742>
- Brasil (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaoocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaoocompilado.htm)
- Bresser-Pereira, L. C. (2014). Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 49(1), 5–42. <https://doi.org/10.21874/rsp.v49i1.360>
- Bresser-Pereira, L. C. (2022a). Comentários Luiz Carlos Bresser-Pereira: revendo dois artigos sobre a reforma gerencial de 1995. *Revista do Serviço Público*, 73(B), 88–95. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/7852/6699>
- Bresser-Pereira, L. C. (2022b). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 73(Especial), 53–87. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8722/6803>
- Deb, A. (2024). Environmental, social, & governance (ESG) through the lens of public administration: A systematic analysis of literature review. SSRN. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4762863>
- Dowbor, L. (2011). Posfácio. In A. Philippi Jr., C. A. C. Sampaio, & V. Fernandes (Eds.), *Gestão de natureza pública e sustentabilidade*. Manole.
- Ege, J., Bauer, M. W., & Wagner, N. (2023). Inside global governance: Perspectives of international organization staff on autonomy and horizontal interactions. *Global Public Policy and Governance*, 3(2), 145–165. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00063-4>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Ferreira, C. M. M. (2014). Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. *Revista do Serviço Público*, 47(3), 5-33. <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i3.394>
- Furtado, C. (1961). *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Furtado, C. (1980). *Pequena introdução ao desenvolvimento: enfoque interdisciplinar*. Nacional.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2009). *Pesquisa Social*. 28.ed. Petrópolis: Vozes.
- De Melo, L., De Vasconcelos, W., & Sales, A. (2026). ESG in global public governance: a scientometric analysis focusing on Brazil. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v20n1-041>
- Organização das Nações Unidas [ONU]. (2015). *Transformando o nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*.
- Organização das Nações Unidas [ONU]. (2023). *Relatório de Progresso dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*.
- Organização das Nações Unidas [ONU]. (2024). *Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil*. 2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD]. (2021). *Guia de elaboração de diagnósticos situacionais municipais de indicadores ODS*. Brasília.
- Prefeitura Municipal de Campina das Missões. (2025). Prefeitura Municipal de Campina das Missões. <https://www.campinadasmissoes.rs.gov.br/>
- Prefeitura Municipal de São José do Inhamorá. (2025). Prefeitura Municipal de São José do Inhamorá. <https://www.saojosedoinhamora.rs.gov.br/site>
- Rosa, D. (2004). Ação de governo local e o dilema efetividade-equidade: resenha. *Revista de Sociologia e Política*, (22), 217-221. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782004000100017>
- Sen, A. (2010). *Desenvolvimento como liberdade*. Companhia das Letras.
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (15ª.ed.), Atlas.
- World Economic Forum [WEF]. (2020). *Measuring stakeholder capitalism: towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation*. Davos, 2020. <https://www.weforum.org/publications/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation/>