



GOVERNANÇA DE DADOS E PRÁTICAS ESG: UM NOVO PARADIGMA PARA A EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DATA GOVERNANCE AND ESG PRACTICES: A NEW PARADIGM FOR EFFICIENCY IN PUBLIC ADMINISTRATION

José Renato Gaziero Cellá¹

Liz Mosele Tonin²

Resumo: O artigo examina a necessidade de expandir o conceito tradicional de eficiência na administração pública, integrando critérios de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança corporativa (ESG). A análise aborda as limitações do princípio da eficiência focado exclusivamente na redução de custos e maximização de resultados operacionais, destacando os impactos negativos dessa abordagem limitada, como a negligência de questões ambientais e sociais, além da perpetuação de práticas administrativas opacas e suscetíveis à corrupção. Utilizando uma metodologia hipotético-dedutiva e revisão bibliográfica, o artigo propõe uma redefinição do conceito de eficiência, sugerindo a inclusão de práticas de ESG para promover uma gestão pública mais sustentável e inclusiva. A integração de ESG na administração pública não só melhora a eficiência e a transparência, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável e a equidade social. O estudo conclui que a adoção de uma visão holística de eficiência é essencial para responder às novas demandas sociais, tecnológicas e ambientais, garantindo que as ações governamentais sejam benéficas a longo prazo tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente.

¹ Doutor em Filosofia e Teoria do Direito pela UFSC. Mestre em Direito do Estado pela UFPR. Docente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito da IMED. E-mail: cella@cella.com.br

² Mestranda em Direito pela Atitus. Advogada. Procuradora Jurídica do Município de São José do Ouro/RS. Pós graduada em Direito Administrativo pelo Gran Centro Universitário. Pós graduada em Direito Público pela Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo (FAMEESP). Pós graduada em Direito Constitucional pela Faculdade Damásio. E-mail: lizmt@yahoo.com.br



Palavras-chave: Governança de Dados. Sustentabilidade. Administração Pública. Eficiência. ESG (Environmental, Social, and Governance).

Abstract: The article examines the need to expand the traditional concept of efficiency in public administration by integrating criteria of environmental sustainability, social responsibility, and corporate governance (ESG). The analysis addresses the limitations of the efficiency principle focused solely on cost reduction and operational results maximization, highlighting the negative impacts of this limited approach, such as the neglect of environmental and social issues, and the perpetuation of opaque administrative practices susceptible to corruption. Using a deductive methodology and literature review, the article proposes a redefinition of the concept of efficiency, suggesting the inclusion of ESG practices to promote a more sustainable, ethical, and inclusive public management. The integration of ESG in public administration not only improves efficiency and transparency but also contributes to sustainable development and social equity. The study concludes that adopting a holistic view of efficiency is essential to respond to new social, technological, and environmental demands, ensuring that government actions are beneficial in the long term for both society and the environment.

Keywords: Data Governance. Sustainability. Public Administration. Efficiency. ESG (Environmental, Social, and Governance).

1 INTRODUÇÃO

A administração pública enfrenta desafios significativos na busca pela eficiência, tradicionalmente definida em termos de economia de custos e melhor emprego de verbas. Este conceito de eficiência, embora crucial para a gestão responsável dos recursos públicos, muitas vezes negligencia aspectos fundamentais como a sustentabilidade ambiental, a responsabilidade social e governança, inclusive de dados. Em um cenário global cada vez mais consciente dos impactos ambientais e sociais das ações governamentais, além do risco de uma proteção de dados inadequada, torna-se imperativo repensar e redefinir o princípio da eficiência na administração pública.

A integração das práticas de ESG (Environmental, Social, and Governance) aliada à governança de dados na Administração Pública oferece uma oportunidade para preencher essa



lacuna. ESG representa um conjunto de critérios que avaliam o desempenho ambiental, social e de governança de uma organização, promovendo práticas sustentáveis e responsáveis. Na administração pública, a adoção de práticas de ESG pode não apenas melhorar a eficiência e a transparência, mas também contribuir para o desenvolvimento sustentável e a equidade social. Este artigo investiga como os princípios de ESG, aliada à prática de governança de dados, podem transformar a eficiência na administração pública.

Para abordar essa questão, este estudo adotará uma metodologia hipotético-dedutiva com abordagem qualitativa, utilizando revisão de literatura para estabelecer uma base teórica sólida sobre os conceitos de eficiência, ESG e governança de dados. A combinação dessas metodologias fornecerá uma visão abrangente sobre as lacunas existentes e as oportunidades para integrar práticas de ESG na administração pública, promovendo um conceito mais holístico de eficiência. Este artigo está estruturado em cinco partes principais. Primeiro, explora-se o contexto histórico da eficiência na administração pública para, em seguida, discutir-se as deficiências desse conceito tradicional. Na terceira parte, apresenta-se o conceito de ESG e sua importância crescente, a fim de examinar como integrar práticas ESG na administração pública. A quinta parte foca na governança de dados e sua interseção com práticas de ESG e conclui pela necessidade de abrangência do conceito de eficiência tradicionalmente referido.

2. Contexto Histórico da Eficiência na Administração Pública

O princípio da eficiência, como norteador das atividades administrativas, tem suas raízes na busca constante por uma administração pública que maximize os resultados com a menor utilização possível de recursos. Este princípio não é novo, mas sua formalização e importância aumentaram significativamente ao longo das décadas.

Antes de abordar a inclusão do princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988, é importante compreender as fases anteriores da administração pública brasileira, marcadas pelos modelos patrimonialista e burocrático.

A administração patrimonialista, primeiro modelo adotado na fase pré-república, até o século XX, era caracterizada pela confusão entre o patrimônio do detentor do poder político e o patrimônio do Estado, ausência de transparência e tomada de decisões motivadas por interesses pessoais do gestor (Bliacheriene; Ribeiro; Funari, 2013).





Após esse período, a administração pública passou por um período de modelo burocrático, em que as organizações se tornaram sistemas sociais racionais e possuem como características o formalismo e a impessoalidade (Martins; *et al*, 2021). Nesse sistema, o envolvimento do cidadão com os afazeres da organização não era considerado como uma das estratégias para a produção do bem público, a menos que seja para cooptá-lo para alcançar maior eficiência e menor custo na realização dos serviços (Salm; Menegasso, 2009). Bresser-Pereira (2015) ressalta que a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Esse contexto de regras rígidas e demasiadamente formalistas tornou a administração ineficiente e fora de sintonia com as realidades contemporâneas da sociedade, que passa a se estruturar por princípios complexos, dinâmicos e auto-organizáveis (Abreu; Helou; Fialho, 2013).

Motivado pela crise do Estado decorrente da burocracia excessiva, surge o modelo de gestão gerencial, marcado pela implantação da Reforma Administrativa, e que buscava elevar a capacidade do Estado de transformar em realidade, de forma eficiente e efetiva, as decisões tomadas (Bresser-Pereira, 1998), tendo como diretrizes:

(1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transferizados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; (4) pressuposto de confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida. (BRESSER-PEREIRA, 2015, p. 11-12).

A Reforma Gerencial não só buscou combater o patrimonialismo, mas também criticava a ineficiência e o corporativismo da burocracia, propondo combatê-los por meio da combinação dos controles burocráticos de procedimentos, cujo papel deve ser diminuído, controles gerenciais de resultados e, principalmente, por meio do aprofundamento dos mecanismos democráticos de controle por intermédio do parlamento, da imprensa, e do controle social direto (Bresser-Pereira, 1998).

A base teórica desse novo modelo de gestão foi a Emenda Constitucional 19/1998, a qual almejava dar viabilidade à reforma da administração pública e do Estado, otimizando os



serviços prestados e aplicando os recursos disponíveis da melhor forma possível, tendo o contribuinte como destinatário final (Gonçalves; Miranda; Costa, 2020).

2.1 Princípio da Eficiência na Administração Pública

Nesse contexto gerencial da nova administração e promovido pelo normativo constitucional acima referido, foi incluído o princípio da eficiência ao rol de princípios que regem a administração pública (art. 37 da Constituição Federal), ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. A inserção do princípio da eficiência ocorreu por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, como forma de “garantir que a gestão da coisa pública seja cada vez menos burocrática e atinja seus objetivos de forma mais rápida e eficaz, respondendo aos anseios da sociedade, às pressões externas e alcançando o fim ao qual se propõe” (Camargo; Guimarães, 2013, p. 136).

A inclusão do referido princípio simbolizou a consagração de um dever específico do administrador público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional (Desordi; Bona, 2020).

Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2024) refere que o princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

A eficiência abrange o desempenho de um serviço público em que o interesse coletivo prevaleça sobre a burocacia, visando sempre a busca da celeridade, da economia de material e da obtenção dos melhores resultados (Leite, 2001).

Meirelles (1997, p. 90) ressalta que:

“Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.”





O conceito do princípio da eficiência, como se vê, está umbilicalmente ligado à ideia da nova gestão administrativa, em seu modelo gerencial, na busca pelos resultados, diminuição da burocratização e ineficiência do serviço público.

Contudo, a implementação do princípio da eficiência na administração pública ainda sofre críticas e encontra percalços para sua efetivação no serviço público. Cerca de trinta anos após, a Administração Pública brasileira não conseguiu implementar de maneira satisfatória a eficiência na gestão pública, ainda apresentando muitos indícios de uma administração burocrática e patrimonialista. Esse cenário resulta na rigidez da administração pública e na baixa qualidade dos serviços prestados, além de gerar insatisfação entre os contribuintes devido à falta de pessoal e recursos, bem como à ocorrência de irregularidades, ilegalidades e atos de corrupção que escapam ao controle interno e externo (Desordi; Bona, 2020).

As mudanças de sistemas de gestão abordados anteriormente, que ocorreram ao longo dos anos, foram fundamentais para adaptar a administração pública às necessidades de uma sociedade em constante evolução. No entanto, tais mudanças não devem ser um fim em si mesmas, necessitando sempre acompanhar a evolução da sociedade para que a administração pública possa responder eficazmente às novas demandas sociais, tecnológicas e ambientais. Nesse sentido, Paludo e Oliveira (2021) já afirmaram que a administração pública se insere nesse contexto da evolução e das mudanças frequentes – que afetaram e afetam toda a ordem mundial, visto que a evolução coloca em xeque o paradigma da estabilidade e impõe a necessidade de mudanças.

3. Deficiências do Conceito Tradicional de Eficiência

A capacidade de adaptação e a flexibilidade na incorporação de novos princípios e práticas são essenciais para garantir que a administração pública não se torne obsoleta e possa atender às expectativas dos cidadãos de maneira eficaz e eficiente.

A abordagem limitada da eficiência na administração pública, centrada exclusivamente na redução de custos e na maximização de resultados operacionais, pode gerar uma série de impactos negativos significativos. Primeiramente, essa perspectiva pode negligenciar questões essenciais de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. A falta de integração desses aspectos pode resultar em políticas públicas que não consideram os impactos ambientais a longo prazo, levando a danos ecológicos que podem ser irreversíveis e



onerosos para a sociedade. Além disso, a ausência de uma visão holística que inclua a governança social pode perpetuar desigualdades, marginalizando comunidades vulneráveis e não atendendo às suas necessidades específicas.

Outro impacto negativo é a perpetuação de uma cultura organizacional que prioriza a eficiência operacional sobre a transparência e a integridade. Isso pode fomentar práticas administrativas opacas e suscetíveis a atos de corrupção, já que a pressão por resultados rápidos e econômicos pode levar à adoção de atalhos que comprometem a ética e a conformidade com as normas legais. Além disso, essa abordagem pode desconsiderar a importância da participação cidadã e da *accountability*, elementos fundamentais para uma governança pública democrática e responsável.

Nesse contexto, é imperativo que a discussão sobre eficiência seja ampliada para além dos parâmetros tradicionais de gestão pública. A eficiência, nos dias atuais, precisa incorporar uma visão mais abrangente que considere não apenas os resultados financeiros e operacionais, mas também os impactos ambientais e sociais das ações administrativas. Isso leva à necessidade de integrar critérios de sustentabilidade e governança ambiental, social e corporativa (ESG) nas práticas administrativas, promovendo uma gestão pública que seja simultaneamente eficaz, ética e sustentável.

3.1 Conceito de ESG

O termo ESG, que em inglês significa Environmental (Ambiental), Social (Social) and Governance (Governança), tem ganhado importância, pois trabalha o conjunto de boas práticas necessárias para definir o quanto uma instituição é socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada (Balestra; Castro, 2023). A sigla representa o tripé dos fatores de sustentabilidade: os cuidados com o meio-ambiente, com os aspectos e impactos sociais e uma governança corporativa (no contexto das empresas) capazes de realmente implementar mudanças reais em prol da sustentabilidade (Gomiero, 2021).

A dimensão ambiental, representada pela letra “E” de ESG, abrange as questões ambientais e climáticas relacionadas aos riscos e aos impactos potenciais ou concretos que uma pessoa jurídica, no desempenho de suas atividades, projetos e investimentos, causa ou pode causar ao meio ambiente, ao clima e à sociedade (Trennepohl; Trennepohl, 2023). A letra “S”, de Social, por sua vez, ganha relevância na análise dos aspectos sociais das pessoas jurídicas,





do impacto social de suas atividades sobre a sociedade em geral e na promoção da equidade de gênero, por exemplo (Trennepohl; Trennepohl, 2023; Baldissera; Rosari, 2023). Por fim, a dimensão “G”, representando a Governança, aborda a estrutura e ações para condução da governança de uma pessoa jurídica e gestão de suas atividades finalísticas e de meio, exigindo diretrizes como transparência, *accountability*, ética, integridade, conformidade e eficiência em suas ações e projetos (Baldissera; Rosari, 2023).

Embora a ESG seja predominantemente abordada no âmbito privado, é fundamental que seus princípios também sejam incorporados na gestão pública. A adoção das práticas ESG na administração pública pode promover uma governança mais transparente, responsável e sustentável, refletindo os mesmos benefícios que são observados no setor privado. Isso inclui a melhoria da eficiência operacional, a redução de riscos ambientais e sociais, e o fortalecimento da confiança pública através de práticas de governança robustas e inclusivas. O comprometimento com a eficiência no serviço público torna necessário o olhar da gestão para a agenda da Sustentabilidade Ambiental, Social e Governança (ESG) (Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, 2022).

Investidores, consumidores, empresas e governos deverão se adaptar, repensar sua forma de realizar negócios e inovar, para que haja impactos positivos, reais e concretos no meio-ambiente e sociedade (Gomiero, 2021), e isso inclui repensar o sentido e alcance do princípio da eficiência na Administração Pública, para que suas ações e políticas públicas sejam analisadas não somente na ótica econômica, e sim no âmbito da governança ambiental, ética e sustentável.

3.2 Integração de ESG na Administração Pública

Os impactos positivos da aplicação das diretrizes da ESG nos setor privado são inúmeros. Tomazetti (2023) ressalta que as empresas reconhecem a importância de um bom negócio ter mais do que apenas bons índices financeiros, necessitando também ser sustentável, socialmente responsável e possuir uma conduta corporativa íntegra.

Empresas que adotam ESG frequentemente experimentam maior eficiência operacional e redução de custos, devido ao uso mais sustentável de recursos e à implementação de processos mais eficazes. Além disso, práticas ESG contribuem para um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, aumentando a satisfação e a produtividade dos funcionários. Estas



práticas também mitigam riscos legais e regulatórios, assegurando conformidade e evitando penalidades. Adoção de práticas ESG pode ser considerada um selo de qualidade em uma organização, pois, por intermédio da análise ambiental, social e de governança, pode-se identificar de que maneira a empresa tem se posicionado em relação à sociedade e ao planeta, além de estar oferecendo maior transparência ao investidor (Borsatto; Baggio; Brum, 2023).

No setor público, não seria diferente o resultado da incorporação de práticas de ESG, na medida em que o Estado, para a persecução de sua função e princípios fundamentais, necessita agir com igualdade, ética, sustentabilidade e eficiência. Para uma administração pública eficiente, o conceito de ESG deve estar estreitamente ligado com as próprias funções do Estado.

Nesse sentido, Nardone (2022) declara que:

Tantas mudanças no ambiente econômico-corporativo se transportam também para a gestão pública, na medida em que conceitos como “Estado Verde” ou “Cidades Sustentáveis” passam a ser perseguidos pelos gestores públicos, já que o “cliente” dos serviços públicos, ou seja, o cidadão, também tem se posicionado valorizando práticas sustentáveis na oferta dos produtos do aparelho estatal, seja na infraestrutura das cidades, nas condições de acessibilidade, diversidade, inclusão, igualdade de acesso às políticas públicas, na transparência e publicização dos atos, no comprometimento com a conservação ambiental, entre outros.

Ainda segundo Nardone (2022), a implementação de políticas públicas eficientes, efetivas e inclusivas é essencial para atender às necessidades dos usuários dos serviços públicos. Além disso, é fundamental que o ambiente de governança pública estabeleça metas parametrizáveis e comparáveis, possibilitando a mensuração e o acompanhamento dos resultados. A transparência, a ética e a publicização dos resultados são igualmente importantes para o monitoramento tanto pelos órgãos de controle quanto pelos usuários dos serviços públicos.

Medidas como licitações de concessões de rodovias sob condições de redução de emissão de carbono, eliminação de processos físicos com utilização de papel, licitações para compras de suprimentos a partir da qualificação/certificação de fornecedores conforme parâmetros sustentáveis, investimento em energias renováveis e maior transparência de atos de gestão, são alguns dos atos de gestão pública que contribuem para uma maior sustentabilidade ambiental, alinhando-se aos princípios de ESG na administração pública (Nardone, 2022).





Sinala-se que a sustentabilidade ambiental aqui tratada, não deve ser compreendida em seu sentido estrito, para que o conceito não seja reduzido somente àquele âmbito. Conforme Freitas (2012), a sustentabilidade deve ser entendida em suas múltiplas dimensões, abrangendo não apenas aspectos ecológicos, mas também econômicos e sociais, formando um conceito holístico e integrador das políticas públicas. A sustentabilidade, nesse contexto, vai além da preservação ambiental, englobando a promoção de uma economia sustentável e a justiça social, o que demanda uma abordagem inter e intrageracional.

De maneira similar, Canotilho (2010, *apud* Kahl, 2008) reforça a ideia de sustentabilidade em sentido amplo, destacando que ela se configura como um princípio estruturante do Direito Constitucional, integrando três pilares fundamentais: a sustentabilidade ecológica, a sustentabilidade econômica e a sustentabilidade social. Canotilho argumenta que esses pilares são essenciais para a concretização de um desenvolvimento sustentável que não só preserva os recursos naturais, mas também promove a equidade social e a prosperidade econômica. Assim, a sustentabilidade deve ser vista como um conceito federador, orientando a criação e implementação de políticas públicas que busquem um equilíbrio harmonioso entre o desenvolvimento econômico, a justiça social e a proteção ambiental.

Na perspectiva social do ESG, a administração pública deve se preocupar não apenas com as consequências sociais de suas políticas públicas, mas também com o ambiente interno entre os servidores públicos. É essencial adotar medidas como inclusão e diversidade, respeito aos direitos humanos, engajamento dos funcionários, privacidade e proteção de dados, além de políticas e relações de trabalho justas (Borsatto; Baggio; Brum, 2023). Essas práticas promovem um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, aumentam a satisfação e a produtividade dos servidores e demonstram o compromisso da administração pública com princípios de governança socialmente responsáveis.

Na ótica da governança, o termo se relaciona a aspectos de independência, prestação de contas (accountability), transparência e integridade (Streit, 2006). Aqui também pode-se acrescentar a governança de dados, que emerge atualmente como de fundamental importância para a manutenção de uma boa e eficiente administração.

Silveira e Goulart (2016) afirmam que a governança é um termo relativamente recente no setor público, sendo originalmente amplamente utilizado no setor privado. Apesar das diferenças nos objetivos entre os dois setores, o setor público tem adaptado os conceitos de governança corporativa para suas instituições, com o intuito de aumentar a transparência na



gestão dos recursos e promover maior comprometimento e responsabilidade dos gestores na obtenção de bons resultados e na prestação de contas. A implementação de boas práticas de gestão visa adequar os serviços públicos oferecidos à sociedade, tornando-os mais eficientes e transparentes.

Bovaird e Löffler (2003) seguem o mesmo raciocínio e destacam que uma organização pública não pode ser julgada apenas pela excelência de seus serviços, mas também precisa ser excelente na forma como exerce suas responsabilidades políticas, ambientais e sociais.

Matias Pereira (2010, p. 131) destaca que

A boa governança pública, nesse contexto, assume uma importância cada vez maior, no que se refere às questões que envolvem as relações complexas que existem entre o Estado, o setor privado e o terceiro setor. Pode-se argumentar que, dentre as principais motivações que levaram à adaptação e à transferência das experiências acumuladas pela governança corporativa para o setor público, estão as sérias dificuldades que o Estado brasileiro tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população. Constatase, entretanto, que o Estado está buscando aperfeiçoar a sua organização estatal, para atuar de forma inteligente, capaz de mediar e induzir adequadamente à estratégia de desenvolvimento sustentável e à integração econômica.

Nessa perspectiva, a governança como processo decorrente da relação entre governo e sociedade civil na consecução de objetivos públicos (Ckagnazaroff, 2017), é fundamentada por princípios como *accountability*, integridade e transparência, que promovem uma administração pública mais transparente, ética e eficiente.

A transparência permite que as partes interessadas tenham confiança na gestão das atividades e nos indivíduos envolvidos, promovendo ações eficazes e resistência ao escrutínio necessário. A integridade, fundamentada na honestidade e objetividade, e em altos padrões de decoro e probidade, reflete-se no desempenho da entidade, bem como na eficácia dos procedimentos de tomada de decisão. Por fim, a responsabilidade em prestar contas ou *accountability*, envolve a obrigação das entidades públicas e dos indivíduos de serem responsáveis por suas decisões e ações, submetendo-se ao escrutínio externo adequado, o que é crucial para a clareza das responsabilidades e a definição de papéis através de uma estrutura robusta (Psc/Ifac, 2001).

As diretrizes e princípios da governança pública no serviço público federal são estabelecidas no Decreto nº 9.203/2017, em que apresentam um conjunto de ações mais relacionadas à capacidade de implementação e de cumprimento dos objetivos organizacionais,



à eficácia e eficiência da gestão, à transparência e à adoção de princípios éticos e de integridade (Marx, 2021).

3.3 Governança de Dados e ESG na Administração Pública

Nesse contexto amplo de governança no setor público, pode-se fazer um breve recorte acerca da governança de dados, que hoje é uma das grandes preocupações e desafios para a sociedade moderna e para a administração pública. A gestão de dados, informação e conhecimento tornou-se um grande desafio para as instituições governamentais, já que o ambiente de informação global caminha para novos fenômenos, paradigmas e movimentos, como o Big Data, a e-Science, o Governo Aberto e a Ciência Aberta (Bertin; Fortaleza, 2019). Sendo o governo uma organização de informações, seus resultados estão ligados a suas informações, e à qualidade destas (Enap, 2021):

Ele [governo] consome informações (renda, salários, bens, ocorrência de doenças, estoque de remédios, idade de pensionistas, multas de trânsito etc.) e produz informações (imposto devido, necessidade de reposição de medicamentos, valores de pensões devidas, carteiras a serem canceladas). Seu desempenho, em todas as áreas, está ligado a essas informações.

Segundo a Portaria nº 58 de 23 de dezembro de 2016 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, governança de dados é o

conjunto de políticas, processos, pessoas e tecnologias que visam a estruturar e administrar os ativos de informação, com o objetivo de aprimorar a eficiência dos processos de gestão e da qualidade dos dados, a fim de promover eficiência operacional, bem como garantir a confiabilidade das informações que suportam a tomada de decisão (BRASIL, 2016).

A governança de dados, busca, portanto, definir e implementar estratégias de dados, políticas, normas, padrões, arquitetura, processos e métricas; patrocinar e monitorar os projetos relacionados à Gestão de Dados; implementar e gerenciar a Gestão de Riscos relacionadas ao compartilhamento de dados e promover o valor dos dados como ativos estratégicos (Enap, 2021) e, com isso, “permite validar, qualificar, distribuir, organizar e armazenar as informações da organização de maneira precisa, ágil e eficiente” (Enap, 2021).



Dessa forma, verifica-se que no contexto do mundo globalizado e tecnológico que vivemos, a governança de dados é de extrema importância para uma administração eficiente, transparente e que garanta a efetividade de direitos como proteção e inviolabilidade de dados, privacidade dos usuários. Uma governança de dados eficaz não só melhora a eficiência operacional das instituições públicas, mas também reforça a confiança dos cidadãos nas decisões governamentais, promovendo uma maior participação social e *accountability*.

De acordo com Carvalho (2021), a governança eletrônica de dados é uma ferramenta pública essencial que contribui significativamente para aumentar a transparência, o controle e a participação social. Esta implementação efetiva o direito constitucional de acesso à informação e a publicidade dos dados governamentais. Além disso, assegura que os dados da administração sejam controlados e participados socialmente, ao mesmo tempo em que gerencia os riscos associados à introdução de métodos de governança eletrônica na administração pública.

Além disso, a governança de dados está intrinsecamente ligada às práticas de ESG (Environmental, Social, and Governance) na administração pública. A implementação de ESG exige uma base sólida de dados confiáveis e acessíveis, que permitam uma gestão pública informada e responsável. Por exemplo, para avaliar o impacto ambiental de políticas públicas, é necessário dispor de dados precisos sobre o uso de recursos naturais e emissões de carbono. Da mesma forma, para garantir a responsabilidade social, é essencial ter dados sobre inclusão, diversidade e impacto social das ações governamentais.

A inclusão dos conceitos e práticas de ESG, inclusive governança de dados, para que se tenha uma ampliação e maior alcance do princípio da eficiência é de fundamental importância nos dias de hoje. Esta integração garante que as práticas administrativas não apenas cumpram os objetivos de sustentabilidade e responsabilidade social, mas também sejam orientadas por dados precisos e confiáveis, que sustentam a tomada de decisões informadas e responsáveis. Além disso, ao adotar uma governança de dados eficaz, as instituições públicas podem melhorar significativamente a confiança dos cidadãos e a participação social, elementos essenciais para uma governança democrática e inclusiva.

Este princípio deve acompanhar as evoluções e mudanças que ocorrem com o passar dos anos na sociedade, notadamente em um contexto globalizado e digitalizado que vivemos, a fim de manter uma boa e eficaz administração.





4. Proposta de Redefinição do Conceito de Eficiência

O debate sobre eficiência na administração pública merece ser expandido para incluir novos paradigmas, como a sustentabilidade e a governança ambiental, social e corporativa (ESG) e de dados, que são essenciais para uma gestão pública moderna e responsável.

Embora a expressão "ESG" ainda não esteja formalmente integrada no ordenamento normativo, a sua inclusão é crucial para ampliar e atualizar o conceito de eficiência na administração pública. A ausência desse enfoque resulta em uma perda normativa e limita o alcance do conceito de eficiência, que atualmente é restrito a aspectos financeiros e operacionais.

A integração das práticas de ESG na administração pública não apenas aborda questões ambientais e sociais, mas também promove uma cultura de responsabilidade e transparência. Ao incorporar critérios ESG, as instituições públicas podem melhorar sua reputação e fomentar a confiança da população, assegurando que suas operações sejam sustentáveis e democráticas.

Além disso, ao considerar a integração das práticas de ESG na administração pública, é fundamental adotar uma abordagem democrática e centrada nos cidadãos para a governança de dados, conforme discutido por Francesca Bria e Evgeny Morozov (2020). Eles argumentam que a governança de dados deve ser estruturada de forma a garantir a participação ativa dos cidadãos e a transparência nas decisões relacionadas ao uso dos dados públicos. Tal abordagem não só promove a justiça social e a proteção dos direitos dos cidadãos, mas também fortalece a confiança pública nas instituições governamentais.

Implementar uma governança de dados democrática pode ser um elemento chave para garantir que as práticas de ESG realmente contribuam para a criação de uma administração pública mais eficiente, sustentável e equitativa (Bria; Morozov, 2020). Os autores ainda destacam que retomar o controle sobre tecnologias, dados e infraestruturas é imprescindível para a gestão cooperativa das cidades inteligentes do futuro – que devem ser democráticas e inclusivas.

A inclusão de ESG como um critério norteador do conceito de eficiência ajuda a garantir que as ações governamentais não sejam apenas imediatistas, mas que também contribuam para o desenvolvimento sustentável e para a justiça social. A visão de uma eficiência mais abrangente e integrada permite que a administração pública esteja melhor preparada para enfrentar desafios futuros, como mudanças climáticas, crises econômicas e



desigualdades sociais, ao mesmo tempo que fortalece a capacidade institucional e sua boa governança, além da confiança dos cidadãos.

Por fim, é necessário enfatizar que a redefinição da eficiência não deve ser vista apenas como uma obrigação normativa, mas como uma oportunidade para transformar a administração pública. A incorporação de práticas ESG e de governança de dados pode ser um catalisador para a inovação, promovendo uma gestão pública que seja mais transparente, responsável e alinhada com os princípios de equidade e sustentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou explorar a necessidade de uma redefinição do conceito de eficiência na administração pública, ampliando-o para incluir práticas de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança (ESG), inclusive de dados. A análise evidenciou que a abordagem tradicional de eficiência, centrada exclusivamente na redução de custos e maximização de resultados operacionais, é insuficiente para enfrentar os desafios contemporâneos que demandam uma visão holística e integrada.

A inclusão de critérios de ESG nas práticas administrativas públicas não apenas melhora a eficiência e transparência dos processos governamentais, mas também promove um desenvolvimento sustentável e uma maior equidade social. A implementação de ESG na administração pública pode contribuir para a redução de impactos ambientais adversos, promover a justiça social e fortalecer a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais.

Ademais, a adoção de uma visão mais abrangente de eficiência, que engloba aspectos ambientais e sociais, pode ajudar a mitigar riscos associados à corrupção e falta de transparência, criando uma cultura organizacional que valoriza a ética e a responsabilidade. Isso é crucial para a construção de uma administração pública que não só responda às necessidades imediatas da sociedade, mas que também se prepare para desafios futuros, garantindo a sustentabilidade das ações governamentais a longo prazo.

Portanto, conclui-se que a integração de práticas de ESG é essencial para uma administração pública moderna e eficiente. Ao redefinir o princípio da eficiência, incluindo critérios de sustentabilidade e responsabilidade social, é possível criar políticas públicas mais justas e eficazes, que contribuam para um desenvolvimento mais equilibrado e inclusivo. Este artigo reforça a importância de uma governança pública que seja simultaneamente eficiente,



ética e sustentável, alinhada às necessidades e expectativas de uma sociedade em constante evolução.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, Ana Cláudia Donner.; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública:** uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 11, n. 4, p. 608 a 620, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/8426>. Acesso em: 25 jun. 2024.

BALDISSERA, Igor Joris; ROSARI, Ricardo Pedro Guazzelli. Análise de desempenho das empresas em relação às práticas ESG: mecanismos e eficiência na tratativa de investimentos sustentáveis. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, v. 101, p. 235-264, jul./set. 2023. Disponível em: <http://revistadostribunais.com.br/maf/app/document?stid=st-rql&marg=DTR-2023-7344>. Acesso em: 27 jun. 2024.

BERTIN, Patrícia Rocha Bello; FORTALEZA, Juliana Meireles. **O processo de construção da Política de Governança de Dados, Informação e Conhecimento da Embrapa**. Ciência da Informação, Brasília, DF, v. 48, n. 3 (Supl.), p. 102-117, set./dez. 2019. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/212942/1/O-processo-de-construcao.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2024.

BLIACHERIENE, Ana Carla; RIBEIRO, Renato Jorge Brown; FUNARI, Marcos Hime. **Governança pública, eficiência e transparência na administração pública**. Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP, Belo Horizonte, ano 12, n. 133, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/bid/PDI0006.aspx?pdiCntd=84228>>. Acesso em: 28 jun. 2024.

BORSATTO, Ana Luisa; BAGGIO, Daniel Knebel; BRUM, Argemiro Luís. **Conceitos e definições do ESG - Environmental, Social and Corporate Governance - no contexto evolutivo da sustentabilidade**. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v. 21, n. 59, p. 1-9, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.13493>. Acesso em: 29 jun. 2024.

BOVAIRD, Tony; LÖFFLER, Elke. **Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies**. International Review of Administrative Sciences, v. 69, n. 3, p. 313-328, 2003.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG). **Portaria nº 58, de 23 de novembro de 2016**. Dispõe sobre procedimentos complementares para o compartilhamento de bases de dados oficiais entre órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União. Brasília, dez. 2016.





BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 - 40, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v47i1.702. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 25 jun. 2024.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Ed. 34. Brasília: ENAP, 1998.

BRIA, Francesca; MOROZOV, Evgeny. **A Cidade Inteligente: Tecnologias Urbanas e Democracia**. Tradução de Humberto do Amaral. 1. ed. São Paulo: Ubu Editora, 2020.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia M. S. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão**, v. XVI, n. 28, p. 133-145, 1º Semestre de 2013.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **O Princípio da Sustentabilidade como Princípio Estruturante do Direito Constitucional**. Tékhne, 2010, Vol VIII, nº 13.

CARVALHO, Túlio Henrique. **GOVERNANÇA ELETRÔNICA DE DADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: APLICABILIDADE NA GARANTIA DO CONTROLE E PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. CADERNOS DE FINANÇAS PÚBLICAS**, [S. l.], v. 21, n. 02, 2021. DOI: 10.55532/1806-8944.2021.109. Disponível em: <https://publicacoes.tesouro.gov.br/index.php/cadernos/article/view/109>. Acesso em: 10 jul. 2024.

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **A relação entre gestão de política pública e governança**. GIGAPP Estudios Working Papers, Madrid, n. 72, p. 345-359, 2017.

DESORDI, Danubia.; BONA, Carla della. A inteligência artificial e a eficiência na administração pública. **Revista de Direito**, [S. l.], v. 12, n. 02, p. 01–22, 2020. DOI: 10.32361/202012029112. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/revistadir/article/view/9112>. Acesso em: 25 jun. 2024.

ENAP. **Contexto da Governança de Dados na Administração Pública**. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5008/1/M%C3%B3dulo%201%20-%20Contexto%20da%20Governan%C3%A7a%20de%20Dados%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%83blica.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2024.

FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade**: Direito ao Futuro. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

GOMIERO, Paulo Henrique. **Os fatores ESG e a prática do greenwashing**. Boletim Revista dos Tribunais Online, v. 21, nov. 2021. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/ewp-m/documents/brazil/pt/pdf/other/paulo-henrique-gomiero.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2024.





GONÇALVES, Jonas Rodrigo; MIRANDA, Marcus Vinicius Vicente Joaquim; COSTA, Danilo da. Organização Administrativa: A Evolução da Administração Pública e Sua Modernização até Administração Gerencial e o Advento do Princípio da Eficiência. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4086002>. Disponível em: <https://zenodo.org/record/4086002>. Acesso em: 2 jul. 2024.

LEITE, Rosimeire Ventura. O princípio da eficiência na administração pública. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 226, p. 251-263, out./dez. 2001. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/47245>. Acesso em: 25 jun. 2024.

MARTINS, Ederluiz.; OLIVEIRA, Gabriella Carlos; SOUZA, Ricardo Lorrane Azevedo; SANTOS, Ciro Meneses; SOUZA, Marcio Coutinho de; VIEIRA, Naldeir dos Santos. **The electronic auction as an instrument to ensure the principle of efficiency in the brazilian public administration**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 10, n. 9, p. e43210918212, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i9.18212. Disponível em: <https://rsdjurnal.org/index.php/rsd/article/view/18212>. Acesso em: 25 jun. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. A GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 30 jun. 2024.

MARX, César Augusto. A nova governança pública e os princípios ESG. Controle Externo: **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, Belo Horizonte, ano 3, n. 6, p. 115-125, jul./dez. 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Cartilha ESG: Sustentabilidade Ambiental, Social e Governança na Controladoria-Geral do Estado**. Belo Horizonte: CGE, 2022. Disponível em: <https://www.cge.mg.gov.br/noticias-artigos/887-3-edicao-do-plano-de-integridade-da-cge-traz-o-sispmpi>. Acesso em: 26 jun. 2024.

NARDONE, José Paulo. **As práticas ESG e a Gestão Pública**. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), 2022. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br>. Acesso em: 27 jun. 2024.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico**: para órgãos e entidades públicas. 1. ed. Indaiatuba: Foco, 2021. E-book (não paginado). Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/211371 epub/8?code=7CgF8frqYHZCbNOKV4PL5/nGmcVZhJHY4cZsv+1V5wNcwvrIOGFnLNg7nlyuVsPQKZVY1F0DhmQ+HjGT2h9Wxw==>. Acesso em: 26 jun. 2024.





PIETRO, Maria Sylvia Zanella D. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2024. E-book. ISBN 9786559649440. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559649440/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

PSC/IFAC. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector –Study 13**, IFAC, 2021.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 11, n. 25, p. 83–104, 2009. DOI: 10.5007/2175-8077.2009v11n25p83. Disponível em:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p83>. Acesso em: 11 jun. 2024.

SILVEIRA, Nádia Sulene Moreira; GOULARTE, Jeferson Luís Lopes. **Práticas de Governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC**. RAGC, v. 4, n. 9, p. 142-157, 2016.

STREIT, Rosalvo Ermes. **Um modelo baseado em agentes para a análise da governança regulamentar do sistema financeiro**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

TOMAZETTI, André. **ESG: O que é e como pode ser utilizada no setor público?** Centro de Liderança Pública (CLP), 2023. Disponível em: <https://www.clp.org.br>. Acesso em: 27 jun. 2024.

TRENNEPOHL, Terence; TRENNEPOHL, Natascha. **ESG e Compliance: interfaces, desafios e oportunidades**. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2023. E-book. ISBN 9786553623941. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553623941/>. Acesso em: 27 jun. 2024.