

ANÁLISE DA ADOÇÃO DE CRITÉRIOS ESG (AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA) EM PROCESSOS LICITATÓRIOS DA UNIÃO

ANALYSIS OF THE ADOPTION OF ESG CRITERIA (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE) IN UNION BIDDING PROCESSES

ANÁLISIS DE LA ADOPCIÓN DE CRITERIOS ASG (AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA) EN PROCESOS DE LICITACIÓN DEL SINDICATO



10.56238/revgeov17n4-205

Alexandre Monteiro Gonçalves

Especialista em Gestão de Negócios e Finanças

Instituição: Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (CIESA)

RESUMO

A incorporação dos critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) nas contratações públicas tem ganhado destaque como estratégia para alinhar as compras governamentais aos princípios do desenvolvimento sustentável, da ética e da responsabilidade institucional. Este artigo tem como propósito analisar, com base em uma revisão sistemática da literatura, de que maneira esses critérios vêm sendo integrados aos processos licitatórios no âmbito da Administração Pública Federal brasileira. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, concentrando-se em publicações acadêmicas, normativos legais e relatórios institucionais produzidos entre 2014 e 2025. Os resultados indicam avanços importantes, como a promulgação da Lei nº 14.133/2021, que consagra o princípio do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações públicas. No entanto, persistem desafios significativos à efetivação do ESG nas licitações, entre eles a falta de regulamentação infralegal mais precisa, a carência de capacitação técnica entre os servidores e a predominância de uma cultura administrativa ainda voltada ao menor preço. Em contrapartida, observam-se oportunidades relevantes associadas à indução de mercados mais sustentáveis, à melhoria da governança pública e ao fortalecimento do papel estratégico do Estado como promotor de valor público. Conclui-se que a consolidação dos critérios ESG nas compras governamentais requer um esforço articulado entre formação institucional, aprimoramento normativo e mudanças culturais na gestão pública.

Palavras-chave: Licitações Públicas. Sustentabilidade. ESG. Governança.

ABSTRACT

The incorporation of ESG criteria, environmental, social, and governance, into public procurement has gained prominence as a strategy to align government purchasing with the principles of sustainable development, ethics, and institutional responsibility. This article aims to analyze, based on a systematic literature review, how these criteria have been integrated into bidding processes within the Brazilian Federal Public Administration. The research adopts a qualitative and exploratory approach, focusing on academic publications, legal frameworks, and institutional reports produced between 2014 and 2025. The results reveal significant progress, such as the enactment of Law No. 14,133/2021, which enshrines the principle of sustainable national development in public contracting. However, there are



still major challenges to effectively implementing ESG in procurement, including the lack of specific regulatory guidelines, insufficient technical training among civil servants, and a prevailing administrative culture focused on the lowest price. On the other hand, important opportunities are identified, including the induction of more sustainable markets, the improvement of public governance, and the strengthening of the State's strategic role as a promoter of public value. It is concluded that consolidating ESG criteria in public procurement requires an articulated effort between institutional training, regulatory development, and cultural transformation within public management.

Keywords: Public Procurement. Sustainability. ESG. Governance.

RESUMEN

La incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en la contratación pública ha ganado protagonismo como estrategia para alinear las compras gubernamentales con los principios de desarrollo sostenible, ética y responsabilidad institucional. Este artículo tiene como objetivo analizar, a partir de una revisión sistemática de la literatura, cómo estos criterios se han integrado en los procesos de licitación en el ámbito de la Administración Pública Federal brasileña. La investigación adopta un enfoque cualitativo y exploratorio, centrándose en publicaciones académicas, normas legales e informes institucionales producidos entre 2014 y 2025. Los resultados indican avances importantes, como la promulgación de la Ley nº 14.133/2021, que consagra el principio de desarrollo nacional sostenible en las compras públicas. Sin embargo, persisten desafíos importantes en la implementación de ESG en los procesos de licitación, incluida la falta de regulaciones infralegales más precisas, la falta de capacitación técnica entre los funcionarios públicos y el predominio de una cultura administrativa aún centrada en el precio más bajo. Por otro lado, existen oportunidades relevantes asociadas a la inducción de mercados más sostenibles, la mejora de la gobernanza pública y el fortalecimiento del papel estratégico del Estado como promotor de valor público. Se concluye que la consolidación de criterios ESG en las compras gubernamentales requiere de un esfuerzo coordinado entre formación institucional, mejora regulatoria y cambios culturales en la gestión pública.

Palabras clave: Licitaciones Públicas. Sostenibilidad. ESG. Gobernanza.



1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o conceito de sustentabilidade deixou de ocupar um papel periférico na gestão pública para se consolidar como uma diretriz estratégica, orientada por compromissos globais como a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nesse cenário, ganha destaque a necessidade de reconfigurar o papel do Estado, não apenas como gestor de recursos financeiros, mas como agente promotor de práticas responsáveis e indutor de padrões éticos, sociais e ambientais. A incorporação dos critérios ESG (Environmental, Social and Governance) nas compras públicas representa, portanto, uma oportunidade de alinhar os processos licitatórios aos princípios do desenvolvimento sustentável e da governança pública orientada ao interesse coletivo.

A promulgação da Lei nº 14.133/2021, novo marco legal das licitações e contratos administrativos no Brasil, incorporou de forma explícita o princípio do desenvolvimento nacional sustentável às contratações públicas, abrindo espaço para que critérios ambientais, sociais e de governança sejam considerados desde a fase de planejamento até a execução contratual. No entanto, o distanciamento entre a previsão normativa e a prática ainda é expressivo, especialmente no âmbito da Administração Pública Federal. Fatores como a ausência de regulamentações claras, a escassez de capacitação técnica dos servidores, a cultura administrativa pautada pelo critério do menor preço e a falta de indicadores objetivos que permitam mensurar o desempenho ESG das contratações públicas figuram entre os principais entraves à sua efetiva implementação.

A adoção dos critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) nas contratações públicas representa uma mudança relevante na forma como o Estado brasileiro pode exercer seu poder de compra de maneira estratégica, alinhando-se às diretrizes do desenvolvimento sustentável e às exigências contemporâneas por maior responsabilidade socioambiental e ética na gestão pública. No entanto, apesar dos avanços normativos introduzidos pela Lei nº 14.133/2021, observa-se uma lacuna significativa entre o que está previsto na legislação e o que efetivamente se pratica nos processos licitatórios da União.

Dificuldades como a ausência de regulamentação infralegal específica, a carência de capacitação técnica dos servidores, a baixa maturidade institucional para avaliação de impactos ESG e a resistência cultural ainda pautada pelo critério do menor preço justificam a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre o tema. Nesse contexto, esta pesquisa se propõe a contribuir para a compreensão crítica dos desafios e das potencialidades da inserção dos critérios ESG nas compras públicas federais, oferecendo subsídios teóricos e práticos que possam fortalecer a governança pública e qualificar o gasto estatal sob uma perspectiva orientada à geração de valor público.

A problemática que norteia a pesquisa parte da seguinte questão: de que forma os critérios ESG têm sido incorporados nos processos licitatórios da Administração Pública Federal brasileira, e quais são os principais avanços, desafios e oportunidades associados a essa adoção?



A partir desse questionamento, estabelece-se como objetivo geral analisar a presença dos critérios ESG nos processos licitatórios da União, à luz da literatura especializada, identificando os principais entraves e caminhos possíveis para sua consolidação. Como objetivos específicos, busca-se identificar os marcos normativos e instrumentos institucionais que promovem a inclusão desses critérios nas compras públicas federais; mapear os obstáculos técnicos, operacionais e culturais enfrentados pelos gestores públicos; levantar oportunidades e boas práticas documentadas na literatura científica e em publicações institucionais; e, por fim, refletir sobre as condições necessárias para consolidar uma governança pública comprometida com a responsabilidade socioambiental.

Nesse contexto, este artigo propõe-se a analisar, a partir de uma perspectiva crítica e fundamentada na literatura especializada, como os critérios ESG vêm sendo incorporados nos processos licitatórios da União.

2 METODOLOGIA

Este artigo tem como objetivo analisar, a partir de uma perspectiva crítica e fundamentada na literatura especializada, de que forma os critérios ESG, ambientais, sociais e de governança, vêm sendo incorporados nos processos licitatórios da União. Para isso, optou-se pela realização de uma revisão de literatura sistemática, com o intuito de reunir, organizar e interpretar os principais estudos, documentos legais e produções acadêmicas que tratam da temática no contexto das compras públicas federais.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, buscando compreender o estado atual do debate, os avanços já observados e os desafios ainda presentes na adoção dos critérios ESG nas licitações públicas. O levantamento bibliográfico foi realizado entre os meses de junho e julho de 2025, com consultas a bases reconhecidas como SciELO, Google Acadêmico, CAPES Periódicos, DOAJ e também a fontes institucionais, como o Portal da Transparência, o sistema *Comprasnet*, o site do TCU e o Observatório da Nova Lei de Licitações.

Os termos utilizados nas buscas incluíram combinações como “ESG em licitações públicas”, “sustentabilidade nas compras governamentais”, “responsabilidade social nas contratações públicas”, “governança pública e integridade nas licitações”, “critérios ambientais na Nova Lei de Licitações”, entre outros. Para ampliar o escopo, também foram utilizadas palavras-chave em inglês relacionadas ao tema.

Foram incluídos na análise apenas os materiais que atendiam a critérios específicos: publicações entre 2014 e 2025, com foco claro em compras públicas no âmbito federal e que discutissem de forma direta a presença (ou ausência) dos critérios ESG em processos licitatórios. Textos com abordagem genérica sobre sustentabilidade, estudos voltados apenas para o setor privado ou publicações sem acesso ao conteúdo completo foram excluídos da seleção.



A análise do conteúdo foi orientada pelos princípios da análise temática, com base em Bardin (2016), permitindo a identificação de padrões recorrentes, contradições, lacunas e possibilidades futuras dentro do campo de estudo. A ideia não é apenas mapear o que já foi produzido, mas também refletir sobre os caminhos possíveis para fortalecer a presença dos critérios ESG nas práticas licitatórias da Administração Pública Federal.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao longo dos últimos anos, diversas normativas têm reforçado essa tendência. A Instrução Normativa nº 1/2010 e o Decreto nº 7.746/2012, por exemplo, já previam a necessidade de incluir critérios socioambientais nas compras públicas. Mais recentemente, a Lei nº 14.133/2021, novo marco legal das licitações e contratos administrativos, incorporou de maneira mais clara e objetiva o princípio do desenvolvimento nacional sustentável, permitindo inclusive que aspectos como o ciclo de vida do produto, a responsabilidade social e o desempenho ambiental sejam considerados nos critérios de julgamento das propostas. Esse movimento representa uma mudança importante de paradigma: do foco exclusivo no menor preço para a busca por maior valor público (SILVA, 2023).

Para tornar isso viável na prática, iniciativas como os Planos de Logística Sustentável (PLS), a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) e o Guia Nacional de Contratações Sustentáveis têm desempenhado papel fundamental. Esses instrumentos orientam os órgãos públicos sobre como inserir, de forma técnica e consistente, requisitos ambientais, sociais e de acessibilidade nos processos licitatórios, desde a fase de planejamento até a execução contratual. Além disso, o uso de métricas baseadas em critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) fortalece a transparência e permite comparações mais precisas entre as instituições, favorecendo uma cultura de responsabilidade institucional (LAVRADOR, 2025).

Na dimensão social, por exemplo, a recente Instrução Normativa nº 176/2024 do MGI determinou a fixação de custos trabalhistas mínimos nos contratos com mão de obra terceirizada, combatendo a precarização resultante da busca por preços excessivamente baixos. Já no campo da governança, a atuação de órgãos de controle como o TCU e a ampliação da transparência por meio do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) contribuem para assegurar práticas mais éticas, eficientes e alinhadas ao interesse público (SILVA; TYBUSCH, 2023).

Ainda assim, a efetivação dessas diretrizes enfrenta alguns obstáculos. Entre eles, destacam-se a escassez de capacitação técnica entre os servidores, a percepção equivocada de que produtos sustentáveis são sempre mais caros, e a falta de padronização de critérios ESG entre os diversos órgãos da administração. Além disso, há uma carência de indicadores que permitam mensurar de forma clara



os benefícios sociais, ambientais e econômicos resultantes dessas práticas (BRAGA; ZIR; FROTA, 2025).

Diante disso, é papel do gestor público contemporâneo encarar a sustentabilidade não como um diferencial, mas como parte integrante da qualidade da gestão. Incorporar critérios ESG de forma planejada e estratégica nos processos de contratação pública é um passo importante para garantir políticas públicas mais eficazes, responsáveis e comprometidas com o bem-estar coletivo e com o futuro das próximas gerações (GOMES, 2025).

3.2 GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E TRANSPARÊNCIA NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS

Quando se fala em licitações públicas no Brasil, três palavras vêm ganhando cada vez mais força nos últimos anos: governança, integridade e transparência. Esses conceitos, que podem parecer distantes da realidade cotidiana de muitos gestores públicos e empresários, na verdade estão no centro de uma mudança importante na forma como o Estado se relaciona com os recursos públicos, com os fornecedores e, principalmente, com a sociedade (CARVALHO, 2024).

A governança nos processos licitatórios está relacionada à maneira como as decisões são tomadas, planejadas e monitoradas dentro da administração pública. Significa pensar estrategicamente, organizar os fluxos de trabalho, prever riscos e acompanhar os resultados das contratações. É deixar de ver a licitação apenas como um procedimento burocrático para enxergá-la como parte de uma política pública que deve gerar valor à população. Uma licitação bem feita pode representar uma escola melhor equipada, um hospital mais eficiente ou uma obra pública de qualidade (MIOTTO; COSTA; PIRES, 2024).

Mas para que isso aconteça, é fundamental que haja integridade nas ações dos servidores públicos e dos fornecedores envolvidos. Integridade aqui não se resume a “não cometer ilegalidades”. Trata-se de agir com ética, com responsabilidade, com respeito às regras e, sobretudo, com compromisso com o interesse público. Nesse tocante, Signor et al., (2022), alertam para os riscos da adoção automática da mediana histórica de preços como parâmetro para definição dos valores máximos em licitações, o que, segundo eles, pode gerar o fenômeno da “maldição do vencedor”. Esse fenômeno ocorre quando empresas são levadas a apresentar propostas financeiramente inviáveis apenas para conquistar o contrato, comprometendo a execução das entregas e, por consequência, a finalidade pública da contratação.

Nesse cenário, entende-se que é preciso repensar a lógica da governança pública, substituindo modelos mecanizados por estratégias baseadas em dados reais de mercado e em práticas mais inteligentes de gestão pública. Defende-se, ainda, a necessidade de qualificação técnica dos agentes públicos e a adoção de critérios de julgamento que vão além do menor preço, como forma de garantir maior efetividade, eficiência e segurança nas contratações (VIEIRA; PAIVA, 2023).



A Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) trouxe esse tema com mais força, ao prever que órgãos e entidades administração adotem programas de integridade como parte da sua atuação. Isso significa mapear riscos, prevenir conflitos de interesse, treinar equipes e criar ambientes onde o certo seja, de fato, o mais fácil de ser feito. Nesse processo, a transparência é o que garante que tudo isso esteja visível para quem realmente importa: o cidadão. Não basta cumprir as regras; é preciso mostrar como as decisões são tomadas, por que determinado fornecedor foi escolhido, quanto foi pago e o que foi entregue. Ferramentas como o Portal da Transparência, o *Comprasnet* e o Painel de Preços são exemplos de como os dados públicos podem e devem ser compartilhados de forma clara, acessível e compreensível. A transparência, nesse sentido, não é só um direito do cidadão, mas também uma ferramenta poderosa de controle e de prevenção contra irregularidades (CARVALHO, 2023).

No entanto, mesmo com avanços significativos, os desafios continuam sendo grandes. Em muitos lugares, ainda faltam estrutura, capacitação técnica e cultura organizacional voltada para esses princípios. Muitos gestores enfrentam dificuldades para implementar práticas de governança ou para estruturar programas de integridade de forma efetiva. Sem falar que, muitas vezes, as ações de transparência ainda se resumem à publicação de documentos técnicos e pouco acessíveis para a maioria das pessoas (MARVÃO et al., 2024).

Por outro lado, também é papel das empresas que participam das licitações contribuir para esse ambiente mais íntegro e transparente. Cada vez mais, o setor público exige que fornecedores adotem práticas de compliance, tenham códigos de conduta e demonstrem compromisso com a legalidade. Khorana, Caram e Rana (2024) defendem que, para que os sistemas eletrônicos de compras públicas (e-GP) sejam realmente eficazes, é fundamental que o setor privado atue com responsabilidade, fornecendo informações confiáveis e respeitando as regras do processo. O sistema e-GP evidenciou que mesmo que mostre um índice para medir o nível de transparência nas contratações e, mesmo com boas ferramentas tecnológicas, a integridade somente se sustenta quando as empresas também se comprometem com boas práticas e valores éticos.

Promover governança, integridade e transparência nas licitações públicas não é apenas uma obrigação legal. É um compromisso ético com a construção de uma gestão pública mais justa, eficiente e confiável. É entender que o dinheiro público tem dono, e esse dono é a sociedade. De acordo com Bozzay et al., (2025), a integridade empresarial se apresenta como essencial para os processos de compras públicas, visto que corrupções podem comprometer resultados que envolvam o campo ambiental e social. Para prevenir, faz-se necessário que sejam estabelecidos frameworks sólidos e alinhados ao ESG, com uma forte conduta ética tanto por parte do setor público quanto pelas empresas.



3.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A INSERÇÃO DOS CRITÉRIOS ESG NAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Nas últimas décadas, a agenda do desenvolvimento sustentável tem avançado de maneira expressiva, especialmente após a consolidação da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nesse contexto, a administração pública é cada vez mais chamada a repensar suas práticas, sobretudo aquelas relacionadas ao poder de compra estatal. A inserção dos critérios ESG, que envolvem aspectos ambientais (Environmental), sociais (Social) e de governança (Governance), nas compras governamentais tem se mostrado uma estratégia relevante e urgente para que o Estado atue de forma mais ética, responsável e alinhada aos desafios contemporâneos (GOMES, 2025).

Chersan et al. (2020) analisam os principais entraves e possibilidades relacionados à adoção de critérios ESG nas compras públicas, com ênfase nas dimensões ambientais. Os autores apontam que, apesar do crescente interesse pelo tema, sua implementação ainda é limitada por desafios estruturais, como a carência de instrumentos operacionais, a falta de capacitação técnica dos gestores públicos e a persistência de uma cultura administrativa fortemente voltada ao critério do menor preço. Esses fatores dificultam a internalização efetiva de práticas sustentáveis nos processos licitatórios. Por outro lado, evidencia-se também as oportunidades importantes, destacando o papel estratégico do Estado como agente indutor de mudanças no mercado, ao direcionar suas contratações para empresas que adotam práticas responsáveis.

Inserir os critérios ESG, que envolvem aspectos ambientais, sociais e de governança, nas compras públicas é uma pauta cada vez mais presente em governos que buscam alinhar suas ações às demandas da sociedade e aos compromissos globais com a sustentabilidade. Essa mudança, no entanto, exige mais do que boa vontade. Trata-se de uma transformação estrutural, que envolve diferentes níveis da gestão pública e demanda tanto mudanças culturais quanto práticas (SANTOS, 2024).

Entre os principais desafios, um dos mais evidentes é o próprio modelo tradicional de compras públicas, ainda muito voltado ao critério do menor preço. Apesar da nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) já prever a possibilidade de incluir critérios de sustentabilidade nas contratações, na prática, ainda é raro vermos isso acontecer de forma consistente. Falta clareza em como aplicar esses critérios, e isso gera insegurança para os gestores, que muitas vezes preferem seguir o caminho mais seguro, mesmo que não seja o mais eficaz ou responsável no longo prazo (LAVRADOR, 2025).

Outro ponto importante é a falta de preparo técnico dos servidores. Avaliar propostas com base em critérios ESG exige conhecimento específico, tanto para incluir as exigências no edital quanto para verificar se os fornecedores realmente cumprem o que prometem. Sem capacitação, muitos gestores acabam evitando qualquer inovação nos processos de contratação (DEMARCHI; GUERCIO; SIERRA, 2023).

Além disso, ainda há uma cultura de gestão pública muito voltada ao cumprimento de regras e



prazos, o que dificulta a abertura para abordagens mais amplas, como o olhar para impactos socioambientais. É como se o sistema ainda estivesse preso a uma lógica em que fazer “o certo” significa apenas seguir normas e economizar recursos, quando, na verdade, contratar com responsabilidade envolve pensar também nas consequências futuras daquela compra (LI; CAO, 2023).

Apesar de todos esses entraves, os benefícios da adoção dos critérios ESG são muitos, e é justamente aí que estão as grandes oportunidades. O Estado é um dos maiores compradores do país e, por isso, tem um enorme poder de influência sobre o mercado. Ao começar a exigir de seus fornecedores responsabilidade ambiental, inclusão social e integridade nos processos, o poder público estimula toda a cadeia produtiva a se adaptar a esses novos padrões. Ou seja, comprar com consciência pode transformar o mercado (DEMARCHI; GUERCIO; SIERRA, 2023).

Outro ganho importante está relacionado à qualidade da gestão pública. Empresas comprometidas com boas práticas de governança tendem a ser mais organizadas, transparentes e estáveis. Isso significa menos riscos de fraudes, contratos mais bem executados e menos problemas futuros. Quando o Estado escolhe fornecedores mais responsáveis, ele também está protegendo o interesse público (GOMES, 2025).

Há também a possibilidade de usar as compras públicas como ferramenta de inclusão e desenvolvimento local. Muitos pequenos negócios, cooperativas e iniciativas da economia solidária já atuam com forte impacto social, mas enfrentam dificuldades para competir nos processos licitatórios. Ao ajustar os editais p2024ara e valorizar essas iniciativas, os governos podem gerar emprego, renda e movimentar a economia em regiões mais vulneráveis (TSIKADA; IMRAN; ULLAH).

Na dimensão ambiental, a oportunidade está presente no ato de contratar de forma sustentável e contribuir diretamente com a preservação do meio ambiente, seja ao priorizar produtos com menor impacto, empresas com boas práticas ou exigir certificações. Isso vai ao encontro dos compromissos climáticos que o país assumiu e fortalece políticas públicas mais sustentáveis. Assim, entende-se que quando a compra pública passa a ser usada de forma estratégica, não está voltada somente para atender às necessidades do Estado, mas também possui uma participação ativa na promoção do desenvolvimento territorial, na inclusão social e na dinamização da economia local. Com isso, repensar editais, verificar os critérios de contratação e toda a estrutura institucional permitirá com que haja a participação efetiva de pequenos negócios nos processos (CALDAS; NONATO, 2014).

Mas é importante lembrar que isso tudo não acontece da noite para o dia. A mudança exige formação continuada dos servidores, ajustes na legislação infralegal, criação de indicadores que permitam medir resultados ESG, além de um diálogo constante entre governo, empresas e a sociedade. Mais do que seguir uma tendência, é preciso construir uma nova cultura de compras públicas, pautada pela responsabilidade e pela visão de longo prazo (DEMARCHI; GUERCIO; SIERRA, 2023).

Dessa maneira, ainda há muito a ser feito para que os critérios ESG estejam realmente



integrados às compras governamentais. Mas o potencial de transformação é enorme. Superar os desafios é um passo necessário para que o Estado cumpra um papel mais ativo na promoção do desenvolvimento sustentável, da justiça social e da integridade pública. E isso beneficia não só a administração, mas toda a sociedade.

3.3.1 A importância dos critérios ESG nas compras públicas

O Estado é um dos maiores compradores do país. Isso significa que ele tem um enorme poder de influência sobre o mercado. Ao priorizar empresas que respeitam o meio ambiente, tratam bem seus trabalhadores e mantêm práticas de governança transparentes, o governo não só fortalece essas condutas como também estimula outras empresas a seguirem o mesmo caminho. Em outras palavras, compras públicas com foco em ESG são uma ferramenta poderosa para impulsionar a economia verde, a justiça social e a ética empresarial.

Gomes (2025), apresenta uma análise crítica e fundamentada acerca da inserção dos critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) nas compras públicas, à luz do novo regime jurídico estabelecido pela Lei nº 14.133/2021. A autora argumenta que o poder de compra do Estado possui potencial transformador, capaz de impulsionar práticas mais éticas, sustentáveis e inclusivas no mercado, desde que utilizado como instrumento de política pública voltada à promoção da governança sustentável.

Santos (2024) aponta que critérios ambientais nas compras públicas, como a exigência de produtos menos poluentes e de menor impacto ecológico, sociais, como o incentivo à contratação de cooperativas e pequenos produtores locais, e econômicos, como a análise do custo do ciclo de vida, contribuem de maneira integrada para a qualificação do gasto público. Entende-se ainda que a adoção sistemática desses critérios pode não apenas fortalecer a função estratégica do Estado como indutor de práticas sustentáveis, mas também fomentar uma cultura institucional voltada à responsabilidade socioambiental. Contudo, para a efetiva implementação desse modelo, destaca-se a necessidade de capacitação técnica dos agentes públicos, reformulação dos editais e criação de condições institucionais favoráveis à sua adoção.

Nesse sentido, ao estabelecer requisitos mínimos ou critérios de pontuação que favoreçam empresas ambientalmente responsáveis, socialmente comprometidas e com governança ética, o poder público amplia seu papel regulador e fomenta a consolidação de mercados mais sustentáveis. Wang et al., (2025) argumentam que, ao priorizar fornecedores comprometidos com práticas ambientais, como a redução de emissões de carbono, o uso de fontes renováveis de energia, a gestão eficiente de resíduos e a incorporação da lógica da economia circular, o governo exerce um papel de agente indutor de transformação produtiva. Essa priorização, expressa por meio de exigências e critérios nos editais, contribui não apenas para a proteção ambiental, mas também para o fortalecimento de cadeias de



suprimento sustentáveis e para a consolidação de um novo modelo industrial orientado para a inovação verde.

Vale destacar que essa mudança de paradigma não implica necessariamente em maiores custos, mas sim em novas formas de mensuração de valor. Ao considerar, por exemplo, o ciclo de vida de um produto ou os impactos sociais de determinada contratação, o gestor público adota uma visão mais abrangente e estratégica do que representa “comprar bem”.

3.3.2 Desafios e oportunidades na implementação dos critérios ESG

Gomes (2025) destaca que entre os desafios apontados, destaca-se a insegurança jurídica decorrente da ausência de diretrizes normativas consolidadas, o que gera receio entre gestores quanto à responsabilização por decisões baseadas em critérios ESG. Soma-se a isso a falta de capacitação técnica dos profissionais envolvidos, que muitas vezes não dispõem de instrumentos ou conhecimentos adequados para operacionalizar tais critérios nos editais e contratos. Cabe ressaltar também a resistência institucional, marcada por uma cultura administrativa ainda fortemente ancorada na lógica do menor preço como critério predominante de seleção.

Outro ponto crítico levantado é a escassez de métricas e indicadores padronizados, que dificulta a avaliação objetiva do desempenho ESG dos fornecedores. Além disso, a descontinuidade das políticas públicas, associada à rotatividade de servidores e à ausência de uma agenda institucional sólida, compromete a consolidação de práticas sustentáveis no âmbito das compras públicas. Assim, a efetiva implementação dos critérios ESG nas contratações governamentais demanda não apenas alterações legais, mas sobretudo reformas institucionais, investimentos em formação técnica e a construção de uma cultura organizacional orientada à sustentabilidade e à governança responsável (GOMES, 2025).

Couto e Ribeiro (2016) aponta as barreiras institucionais, no qual a cultura organizacional faz com que haja resistência com uma lógica ainda burocrática e conservadora, que faz com que as práticas inovadoras não sejam aplicada nas compras públicas de forma sustentável. Outro ponto a ser citado, é que há uma carência na formação dos servidores para conseguir implantar os critérios ESG nos processos de aquisições e contratações, principalmente no momento de elaboração de editais e termos de referências.

Apesar das potencialidades, a inserção dos critérios ESG nas compras públicas ainda enfrenta obstáculos consideráveis. Silva e Cohen (2023) afirmam que um desafio é que o mercado sustentável ainda é incipiente, por mais que exista demandas para produtos sustentáveis, o próprio mercado ainda não está estruturado para adotar os critérios ESG nas compras públicas. Além disso, ainda há um trade-off entre a economicidade e sustentabilidade, o que se torna desafiador conciliar redução de custos com a redução dos impactos ambientais e sociais, sem que não haja um comprometimento do



desempenho do que está sendo adquirido pelo governo. Outro ponto a se considerar é a postura das lideranças dentro dos órgãos públicos. A falta de visão estratégica e de direcionamento pode colaborar para que os objetivos ESG não sejam implantados nas compras, nem na elaboração dos editais.

Com relação às oportunidades, as compras públicas compartilhadas e sustentáveis podem gerar ganhos para as instituições que já adotaram os critérios. Ao adquirir produtos que são comprometidos com o meio ambiente e quando há preocupações por parte dos fornecedores, estes podem até colaborar com a reciclagem ou reaproveitamento de embalagens que podem se tornar outro meio de adquirir descontos com fornecedores. Pôde-se citar que o Estsdo aumenta o poder de negociação quando acontece esse diálogo entre Estado e Fornecedores, pois passa a incentivá-los adotar os critérios ESG (SILVA; COHEN, 2023).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise realizada, foi possível compreender, à luz da literatura especializada, como os critérios ESG vêm sendo incorporados nos processos licitatórios da União. Foram identificados os principais marcos legais e normativos que fundamentam essa agenda, assim como os desafios estruturais, operacionais e culturais que ainda limitam sua efetiva implementação.

Além disso, foram mapeadas as oportunidades relevantes e destacadas boas práticas que evidenciam o potencial transformador do poder de compra estatal na indução de padrões mais sustentáveis, inclusivos e éticos. Refletiu-se, ainda, sobre as condições necessárias para consolidar uma cultura institucional comprometida com a governança responsável e a geração de valor público.

Desse modo, compreendeu-se também que para que a inserção dos critérios ESG se efetive de maneira concreta, é fundamental que os entes públicos invistam em quatro frentes principais: (1) regulamentação clara e objetiva, com definição de critérios técnicos e parâmetros de avaliação; (2) formação continuada dos servidores públicos, com ênfase em análise de impacto e gestão sustentável; (3) uso estratégico das plataformas eletrônicas de compras, com integração de indicadores ESG; e (4) desenvolvimento de políticas de apoio a fornecedores de menor porte, de modo a garantir inclusão e competitividade. Iniciativas como selos de sustentabilidade, linhas de crédito específicas e capacitação técnica para fornecedores podem contribuir significativamente para que a adoção do ESG não se torne um fator excludente, mas sim um motor de desenvolvimento regional e de fortalecimento da economia verde.

Como desdobramento deste trabalho, sugere-se que futuras pesquisas se debrucem sobre estudos de caso em órgãos da Administração Pública Federal que já tenham avançado na adoção de critérios ESG em suas contratações, a fim de identificar fatores críticos de sucesso, estratégias replicáveis e barreiras práticas enfrentadas na aplicação desses princípios em contextos concretos.



REFERÊNCIAS

BOZZAY, Erika; DIESING, Lena; KHACHANI, Kenza; VÖLKER, Laura. Linking integrity, business conduct and public procurement: new approaches for sustainable supply chains. **OECD Working Papers on International Investment**, n. 2025/01, 2025. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1787/cfb65ff8-en>. Acesso em: 25 jul. 2025.

BRAGA, Gabriel Carvalho de Almeida Moura; ZIR, Giovana Cenci; FROTA, Ícaro da Silveira. Integrando compliance ambiental e ESG na gestão pública municipal: desafios e perspectivas para infraestruturas sustentáveis. **Ciências Sociais Aplicadas**, v. 29, ed. 148, jul. 2025.

CALDAS, Eduardo de Lima; NONATO, Raquel Sobral. Compras públicas: estratégia e instrumento para a gestão do desenvolvimento local. Interações: **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 15, n. 1, p. 161-172, jan./jun. 2014.

CARVALHO, M. A. O compliance à Nova Lei de Licitações. **Revista do TRF3**, São Paulo, ano XXXIV, n. 156, jan./mar. 2023.

CARVALHO, Miguel Antônio Albuquerque. Um estudo sobre a transparência como elemento fundamental para garantir a integridade e a eficiência nos processos de contratação pública e licitação. **Ciências Humanas**, v. 28, ed. 135, 4 jun. 2024.

CHERSAN, Ionela-Corina; DUMITRU, Valentin Florentin; GORGAN, Cătălina; GORGAN, Vasile. Green public procurement in the academic literature. *Amfiteatru Economic Journal*, Bucharest: **The Bucharest University of Economic Studies**, v. 22, n. 53, p. 82–101, 2020.

DEMARCHI, Murilo Pedro; GUERCIO, Mary Jerusa; SIERRA, Eduardo Juan Soriano. Desafios à implementação de compras públicas sustentáveis: uma revisão integrativa. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO** (ciKi). Anais [...], fev. 2023.

DEMARCHI, Murilo Pedro; GUERCIO, Mary Jerusa; SIERRA, Eduardo Juan Soriano. **Desafios à implementação de compras públicas sustentáveis: uma revisão integrativa**. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI**, 2023.

GOMES, Rafaella Christina. **ESG nas contratações públicas**: implicações da Lei nº 14.133/2021 para a governança sustentável no Brasil. *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, [S.l.], v. 18, n. 64, p. e3947, fev. 2025.

KHORANA, Sangeeta; CARAM, Santiago; RANA, Nripendra P. **Medindo a transparência das compras públicas com um índice**: explorando o papel dos sistemas e instituições de e-GP. *Informações Governamentais Trimestrais*, v. 41, n. 3, p. 101952, set. 2024.

LAVRADOR, Ana Carolina Abdala. **Lei 14.133/21 e o fortalecimento de políticas ESG na cadeia de fornecimento da administração pública**. *Direito*, v. 29, n. 145, 16 abr. 2025.

LAVRADOR, Ana Carolina Abdala. Lei 14.133/21 e o fortalecimento de políticas ESG na cadeia de fornecimento da administração pública. **Revista FT de Direito**, v. 29, n. 145, 16 abr. 2025.

LI, Runyu; CAO, Fuguo. **The impact of sustainable public procurement on corporate ESG performance—The Chinese evidence**. *PLOS ONE*, v. 18, n. 10, e0292286, out. 2023.

MARVÃO, Danila Resende Duarte; BECKER, Fagner Marcelo Santos; FEROLA, Bruno Galvão; RODRIGUES, Jeniffer de Aguiar; AMORIM, Rodrigo Morais de. **Programas de governança e**

integridade: um olhar sobre os desafios regionais das prefeituras brasileiras. Brasília: Rede Governança Brasil, 2024.

MIOTTO, Marcos Vinícius de Jesus; COSTA, Luis Felype Fonseca; PIRES, Arthur. **Governança e controle das contratações públicas: perspectivas e desafios da implementação da segregação de funções nas licitações.** *Conpedi Law Review*, v. 10, n. 1, 14 nov. 2024.

SANTOS, André Luiz Trajano dos. **Critérios de sustentabilidade em compras públicas:** validação de modelo de equação estrutural sob a ótica do tripé da sustentabilidade. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 75, n. 3, p. 454-664, 2024.

SANTOS, André Luiz Trajano dos. **Critérios de sustentabilidade em compras públicas:** validação de modelo de equação estrutural sob a ótica do tripé da sustentabilidade. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 75, n. 3, p. 484–511, jul./set. 2024.

SILVA, Alex Salviano da. **Compras públicas sustentáveis:** o papel do Estado na promoção da Agenda 2030. *Aurum Publicações*, v. 1, n. 1, p. 1–20, 2023.

SILVA, Deise Marcelino da; TYBUSCH, Jerônimo Siqueira; CAMPELLO, Livia Gaigher Bosio (Org.). **Direito e sustentabilidade I.** Florianópolis: CONPEDI, 2023. ISBN 978-65-5648-731-1.

VIEIRA, James Batista; PAIVA, Rodrigo Márcio Medeiros. **Maturity model for evaluating integrity management in public procurement.** *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 29, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.91099>. Acesso em: 25 jul. 2025.

WANG, Nanan; CUI, Naixiao; HAO, Junlin; CHAI, Yilin. **O papel das compras governamentais no desenvolvimento industrial sustentável:** tendências e agenda de pesquisa. *Sustainability*, Basel, v. 17, n. 3, p. 1319, 2025.

