COLABORAGOV

Guia Prático de Sustentabilidade

ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA UMA GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL



MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

PNUD

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Ministra de Estado da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
Esther Dweck

Secretário-Executivo
Cilair Rodrigues de Abreu

Secretária de Serviços Compartilhados
Isabela Gebrim

Secretária Adjunta de Serviços Compartilhados
Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

Diretor de Gestão Estratégica
Rodrigo Lino de Brito

Coordenadora-Geral de Governança Organizacional
Daniele Meira Borges

Equipe da Coordenação de Modelagem, Monitoramento e Avaliação em Governança
Felipe Brum Mello
Aliny Stradiotti Vanzetto
Henrique Jose Massote de Godoy
Marcos Paulo Dias Rodrigues
Contato: governanca@gestao.gov.br

Planejamento gráfico e diagramação
Catálise Design e Inovação Social Ltda.
Aline Sato (Design gráfico)
Rani Fraga (Design Gráfico)
Mateus Sales (Gestão do projeto)
Beatriz Ferreira (Supervisão)

Diretora Nacional do Projeto BRA/21/011
Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

Coordenadora Nacional do Projeto BRA/21/011
Marcela Campos Martins

Equipe de apoio ao Projeto BRA/21/011
Fernanda Cleo
Jainara Martins
Oziel Oliveira

Programa das Nações Unidas de Desenvolvimento

Representante Residente
Claudio Providas

Representante Residente Adjunta
Elisa Calcaterra

Representante Residente Assistente
Maristela Baioni

Coordenadora da Unidade Desenvolvimento Socioeconômico Inclusivo
Luciana Aguiar

Oficial de Programa da Unidade de Desenvolvimento Socioeconômico Inclusivo
Mônica Azar

Associada de Programa
Michelle Santos

Gerentes de Projetos
Guilherme Berdú, Luciana Brant e Mayra Almeida

Assistentes de Projetos
Henrique Lacerda, Juan Daniel Ordonez e Karen Barros

Coordenador de Comunicação
Luciano Milhomem

Núcleo de Produção
Roberto Astorino e Manoel Salles

Contato: dsi.br@undp.org

Revisão do conteúdo
Wanessa Queiroz de Souza Oliveira
Helio Rissio Junior
Rodrigo Lino de Brito
Adriano Caetano Santos
Daniele Meira Borges
Felipe Brum Mello
Aliny Stradiotti Vanzetto
Nilza Azevedo Souza
Ana Carolina Romão Degaspari
Everson Lopes de Aguiar
Leonardo Spicacci Campos

O conteúdo deste material foi elaborado pelo consultor Tomaz Vicente Santos, no âmbito do Projeto BRA 21/011 — Fortalecimento de capacidades para modernização e aprimoramento da gestão estatal da União, firmado entre o Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD) e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). As visões e as conclusões apresentadas neste documento não representam, necessariamente, a perspectiva do PNUD ou do MGI. Esta publicação contou com suporte editorial do PNUD no âmbito deste projeto.

Março/2026

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

PNUD

catálise
futuro do impacto

É com satisfação que apresentamos o **Guia Prático de Sustentabilidade (GPS)**, resultado de uma colaboração estratégica entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Este guia foi cuidadosamente elaborado para ser uma ferramenta acessível e prática, oferecendo orientações concretas que permitem a integração da sustentabilidade ao cotidiano da gestão pública.

Sabemos que a administração pública enfrenta desafios complexos: eventos climáticos extremos, desigualdades persistentes, a crescente pressão por eficiência no gasto público e a necessidade de fortalecer a confiança social nas instituições. Neste cenário, a sustentabilidade deixou de ser uma agenda paralela para se tornar um eixo central da ação estatal, exigindo que os órgãos públicos incorporem critérios ambientais, sociais e de governança em seus processos decisórios e operacionais.

Este guia foi desenvolvido especialmente para gestores e agentes públicos do **MGI e dos demais 12 ministérios que integram o Centro de Serviços Compartilhados (ColaboraGov)**, com o propósito claro de apoiar a melhoria contínua da gestão sustentável e aperfeiçoar a maturidade em governança, sustentabilidade e gestão, refletida no **Índice ESG do Setor Público (iESGo)**, do Tribunal de Contas da União. Inspirado em questões e temáticas do Levantamento iESGo, o GPS oferece um roteiro adaptável para que cada ministério identifique lacunas, priorize ações e implemente melhorias mensuráveis nas dimensões ambiental, social, econômica e de governança.

Mais que um documento teórico, o GPS funciona como um "cardápio de possibilidades", permitindo que cada organização identifique, selecione, adapte e aplique as 18 práticas, divididas em cinco eixos temáticos, conforme seu contexto e estágio de maturidade. Acreditamos que este material será um aliado essencial para fortalecer a entrega de valor público, contribuindo para uma gestão mais transparente, resiliente e alinhada aos compromissos nacionais e internacionais do Brasil.

Convidamos você a explorar este guia, utilizá-lo como referência em suas rotinas, e compartilhá-lo com suas equipes. Que ele seja um apoio constante, inspirando transformações significativas na cultura e na prática do serviço público.

Com os melhores votos de sucesso em suas iniciativas,

Rodrigo Lino de Brito
Diretor de Gestão Estratégica

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)



Siglário

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
A3P	Agenda Ambiental na Administração Pública
CCV	Custo do Ciclo de Vida
CNODS	Comissão Nacional para os ODS
CTP	Custo Total da Propriedade
eMAG	Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESG	*Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança)
EV.G	Escola Virtual de Governo
IA	Inteligência Artificial
IESGO	Índice ESG do Setor Público
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	*International Organization for Standardization*
GEE	Gases de Efeito Estufa
GHG Protocol	*Greenhouse Gas Protocol* (Protocolo de Gases de Efeito Estufa)
GPS	Guia Prático de Sustentabilidade
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MDHC	Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania

MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MPO	Ministério do Planejamento e Orçamento
NBR	Norma Brasileira (ABNT)
PcD	Pessoa com deficiência
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PLS	Plano Diretor de Logística Sustentável
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	Plano Plurianual
Procel	Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
WCAG	*Web Content Accessibility Guidelines* (Diretrizes de Acessibilidade de Conteúdo da Web)
W3C	*World Wide Web Consortium*

Sumário

1. PARA QUE E PARA QUEM É ESTE GUIA?
2. POR QUE FALAR EM SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA?
3. COMO LER E USAR ESTE GUIA?
4. AFINAL, DO QUE SE TRATA SUSTENTABILIDADE?
5. O QUE COMPÕE A AGENDA DE SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA?
6. COMO A SUSTENTABILIDADE ACONTECE NA PRÁTICA DO ESTADO?
7. MAPA DE EIXOS E SUAS PRÁTICAS



EIXO 1

PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA



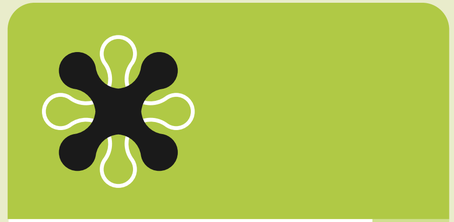
EIXO 2

GESTÃO DE PESSOAS



EIXO 3

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



EIXO 4

ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA



EIXO 5

FINANÇAS E ORÇAMENTO PÚBLICOS

Para que e para quem é este guia?

O Guia Prático de Sustentabilidade (GPS) é resultado da parceria entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com apoio técnico de consultoria especializada. Seu propósito é apoiar os 13 ministérios integrantes do ColaboraGov, bem como outros órgãos e entidades interessados na adoção de práticas sustentáveis em sua rotina, oferecendo orientações claras e aplicáveis que aproximam teoria e prática e fortalecem a capacidade de entrega de valor público.

A motivação para sua elaboração decorre de diagnósticos recentes, como o Índice ESG do Setor Público (iESGo) do TCU. Os resultados de 2024 evidenciaram fragilidades relevantes em sustentabilidade social e ambiental, com muitos órgãos ainda em estágio inicial de maturidade. Persistem lacunas na gestão de riscos, na promoção da inclusão e na diversidade, na integração da sustentabilidade ao planejamento e na adoção de práticas ambientais consistentes. O GPS surge, justamente, para apoiar a superação desses desafios, oferecendo caminhos viáveis para que órgãos públicos avancem em direção a uma gestão mais resiliente, transparente e responsável.

É importante destacar, contudo, que este guia não pretende ser a única solução para a agenda de sustentabilidade na administração pública. Ele integra-se a um conjunto mais amplo de esforços que já abrange políticas, programas e normativos consolidados, bem como iniciativas setoriais em andamento. Nesse contexto, o GPS traz uma contribuição específica: reunir, em linguagem acessível, um conjunto de orientações práticas para apoiar órgãos em diferentes níveis de maturidade institucional.

Sua elaboração foi conduzida a partir de uma metodologia que combinou o diagnóstico de práticas existentes na administração pública federal, a análise dos resultados do iESGo e o levantamento de experiências nacionais e internacionais reconhecidas. A partir desse processo, foram selecionadas práticas que já demonstraram potencial de aplicação na realidade brasileira, respeitando os desafios locais e inspirando soluções inovadoras. O guia não esgota o tema, mas apresenta uma seleção estratégica de práticas relevantes e aplicáveis, sobretudo ao contexto dos órgãos federais, servindo como ponto de partida e de fortalecimento para outras iniciativas.

Desenvolvido especialmente para o contexto governamental, o GPS contribui para consolidar a sustentabilidade como critério transversal da gestão pública, fortalecendo a governança democrática, a eficiência no uso de recursos e a legitimidade da ação estatal. O guia contribui ainda para alinhar o Brasil a compromissos internacionais, como a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, reforçando a continuidade de políticas públicas para além de ciclos políticos.

Pensado para quem atua no dia a dia da gestão pública, o guia busca dialogar com diferentes perfis. Pode apoiar tanto profissionais que estão dando os primeiros passos na carreira quanto gestores que precisam tomar decisões bem-fundamentadas. A ideia é oferecer ferramentas úteis para a execução de tarefas cotidianas e também para o planejamento de ações mais amplas. Assim, cada agente público encontrará no guia orientações que podem ser aplicadas de acordo com sua realidade, funcionando igualmente como material de apoio e de aprendizado contínuo.

1. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA
2. GESTÃO DE PESSOAS
3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
4. ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA
5. FINANÇAS E ORÇAMENTO PÚBLICOS

Por que falar em sustentabilidade na gestão pública?

A sustentabilidade é um dos principais desafios e também é uma oportunidade para governos em todo o mundo. A crise climática, a persistência das desigualdades sociais e a necessidade de modelos econômicos mais justos e resilientes colocam pressão sobre os Estados, que precisam responder de forma integrada e inovadora. Essa resposta torna-se mais efetiva quando são consideradas, de maneira equilibrada, as dimensões ambiental, social e econômica, articuladas por uma governança pública capaz de garantir continuidade, transparência e coordenação entre políticas e instituições.

Nesse cenário, a Agenda 2030 da ONU e os ODS tornaram-se referências globais, orientando países a adotar políticas capazes de equilibrar crescimento econômico, inclusão social e preservação ambiental. Também a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e outras instâncias multilaterais reforçam a importância de práticas, como orçamento verde, relato integrado e gestão pública sustentável como bases para governos mais eficazes e transparentes.

O Brasil assumiu compromissos importantes nesse processo. Além de aderir à Agenda 2030, o país estabeleceu metas de neutralidade climática até 2050 e vem amadurecendo a Estratégia Brasil 2050 como guia para alinhar seu desenvolvimento às exigências do presente e do futuro. Esses compromissos tornam-se ainda mais relevantes diante do cenário nacional: desigualdades regionais, pressões crescentes sobre serviços públicos e a necessidade de fortalecer a confiança social nas instituições. A gestão pública, portanto, tem papel estratégico em transformar esses compromissos em ações concretas e contínuas, assegurando que políticas e serviços gerem impacto positivo para toda a sociedade.

Nos últimos anos, diversas instituições brasileiras têm avançado na formulação de estratégias e na criação de instrumentos de governança destinados a fortalecer o monitoramento e o incentivo à sustentabilidade na gestão pública. Entre eles, destaca-se o iESGo, criado pelo TCU, que avalia a maturidade das organizações federais na incorporação de práticas ambientais, sociais e de governança. O próprio surgimento dessa ferramenta reflete um avanço importante: a institucionalização da sustentabilidade como parâmetro de avaliação da administração pública. Ao lado de iniciativas como os Planos de Logística Sustentável (PLS), a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODS),

1. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA
2. GESTÃO DE PESSOAS
3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
4. ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA
5. FINANÇAS E ORÇAMENTO PÚBLICOS

o iESGo compõe um conjunto de mecanismos que mostram como o país vem consolidando essa agenda. Ainda que os resultados revelem desafios significativos a diversos órgãos públicos, sua existência demonstra que a sustentabilidade já ocupa um lugar estruturante no debate nacional sobre governança pública.

O setor público, ao adotar práticas sustentáveis e modernas em sua rotina, pode se tornar referência para o setor privado e para a sociedade em geral, demonstrando que é possível conciliar responsabilidade fiscal, justiça social e preservação ambiental. Trata-se de uma agenda que fortalece a credibilidade do Estado, amplia a confiança social e contribui para a entrega de valor público sustentável, conectando o Brasil às principais tendências internacionais e às expectativas da sociedade.

Mais que cumprir compromissos formais, a incorporação da sustentabilidade à gestão pública brasileira é, sobretudo, uma resposta a evidências concretas que demonstram a necessidade de agir. Diversos estudos e levantamentos recentes oferecem evidências concretas para dimensionar esses desafios e reforçam porque a sustentabilidade deve ocupar lugar central nas escolhas do Estado.



Primeiro dia da terceira reunião do Grupo de Trabalho de Sustentabilidade Ambiental e Econômica | Painel do G20 Brasil 2024 com várias autoridades sentadas à mesa, usando fones e laptops, diante de bandeiras de vários países.

Evidências que convocam movimento

Eventos climáticos cada vez mais extremos

O país enfrenta aumento de eventos extremos como secas e enchentes. Estudos nacionais mostram que esses fenômenos afetam especialmente regiões mais vulneráveis, exigindo políticas públicas de adaptação e gestão de riscos.

Fonte: **Mudança do clima no Brasil**: síntese atualizada e perspectivas para decisões estratégicas — Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), 2024.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS



Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul afetada pelas enchentes de 2024. Foto: Divulgação/UFRGS, 2024

Desigualdades persistem no mercado de trabalho

A taxa de desocupação ficou em 5,6% no trimestre encerrado em agosto de 2025, e o rendimento médio real habitual alcançou R$ 3.488 no mesmo período. Ainda que existam avanços, persistem desigualdades significativas de gênero, raça e região, que ampliam vulnerabilidades sociais e exigem políticas públicas inclusivas.

Fonte: PNAD Contínua — IBGE, 2025.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

6,4 p.p. é a diferença da taxa de desocupação entre mulheres negras e homens brancos em 2023. A taxa das mulheres negras foi, em média, mais que o dobro da taxa dos homens brancos entre 2012 e 2023.

Exemplo de resultados sobre desigualdades de gênero e cor a partir de dados da PNAD. Dados: CEDRA, 2025.

58,3% foi a proporção da renda média das pessoas negras em relação a das pessoas brancas no período 2012-2023. Isto é, para cada R$ 100 que brancos receberam, negros receberam cerca de R$ 58,30 em média.

Gastos públicos podem ser mais eficientes e sustentáveis

As despesas de custeio e manutenção representam parcela significativa do orçamento federal. O Tribunal de Contas da União indica que práticas de logística sustentável, compras verdes e uso racional de recursos podem gerar economia e liberar espaço fiscal para políticas públicas finalísticas.

Fonte: Relatório iESGo — TCU, 2024.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS



Sistema de geração distribuída solar fotovoltaica, instalado no telhado do edifício-sede do Ministério de Minas e Energia. Foto: Divulgação/MME, 2016

Governança em sustentabilidade ainda é incipiente

O levantamento iESGo 2024, realizado pelo TCU, revelou que a maioria das 376 organizações públicas avaliadas ainda está em estágio inicial de maturidade em sustentabilidade, com fragilidades relevantes nas dimensões social e ambiental. O dado reforça a necessidade de fortalecer a governança para transformar compromissos em resultados.

Fonte: Relatório iESGo — TCU, 2024.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

Em 2024,

46% das organizações públicas não possuíam objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade ambiental.

67% das organizações públicas não possuíam um responsável ou equipe designada com dedicação exclusiva ao tema sustentabilidade social.

69% não realizaram avaliações ou auditorias regulares para garantir a acessibilidade.

Exemplo de resultados sobre as práticas sustentáveis das organizações avaliadas pelo iESGo. Dados: Divulgação/TCU, 2024.

Como ler e usar este guia?

O GPS foi estruturado para apoiar diferentes necessidades, funcionando tanto como fonte de consulta rápida quanto como material de aprofundamento. Sua lógica é modular: cada eixo pode ser lido de forma independente, de acordo com a demanda do leitor. Ao mesmo tempo, o guia permite uma leitura transversal, conectando práticas e temas que dialogam entre si e mostrando como a sustentabilidade deve ser tratada de forma integrada.

Mais que um roteiro fixo, o guia funciona como um “cardápio” de possibilidades, no qual cada órgão pode identificar, adaptar e aplicar as práticas mais adequadas à sua realidade. Essa flexibilidade é essencial para transformar a sustentabilidade em um princípio vivo e ajustado às diferentes formas de atuação do Estado.

O conteúdo deste guia foi produzido por meio de curadoria e redação humanas, com apoio controlado de ferramentas de inteligência artificial. Todo o material passou por revisão humana integral de linguagem, conceitos, fatos, *links* e legislação aplicável.

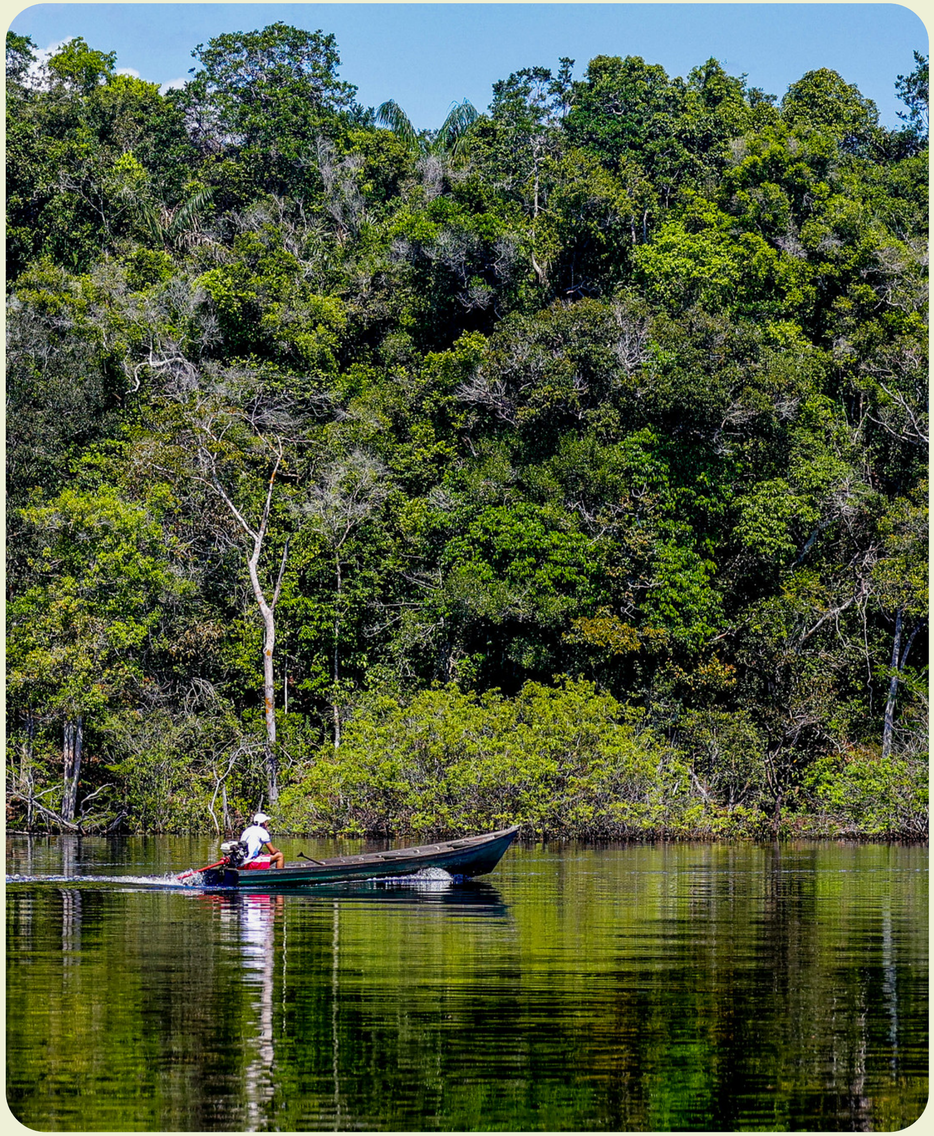


Foto: Fabio Rodrigues-Pozzebom | Pessoa em pequena embarcação navega por rio calmo cercado por floresta densa e preservada.

1. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA
2. GESTÃO DE PESSOAS
3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
4. ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA
5. FINANÇAS E ORÇAMENTO PÚBLICOS

Como aprofundar no conteúdo?

EIXOS TEMÁTICOS

O guia está dividido em cinco eixos centrais:

1. Planejamento e Gestão Estratégica
2. Gestão de Pessoas
3. Tecnologia da Informação
4. Administração e Logística
5. Finanças e Orçamento Públicos

Cada eixo corresponde a uma dimensão estratégica da gestão pública de grande interface com a sustentabilidade e pode ser explorado de maneira autônoma.

PRÁTICAS

Em cada eixo, o guia apresenta práticas priorizadas, que incluem objetivo, benefícios esperados, passos de implementação e exemplos de aplicação. Essa estrutura permite que cada órgão adapte as práticas ao seu contexto e nível de maturidade.

RECURSOS PRÁTICOS

Cada prática vem acompanhada de ferramentas que tornam sua aplicação mais acessível e concreta. Entre os principais recursos estão:

- **Conceitos-chave:** definições curtas que esclarecem termos técnicos ou estratégicos necessários para compreender a prática.
- **Ferramentas:** *checklists,* roteiros e modelos que apoiam a implementação direta.
- **Passo a passo:** sequência de etapas recomendadas para orientar a aplicação.
- **Links de aprofundamento e referências:** conteúdos de embasamento do texto, normativos, metodologias e materiais complementares.
- **Exemplos de aplicação:** casos reais ou inspiradores que mostram como a prática já foi utilizada em outros órgãos ou contextos.

Como navegar neste material?

MAPA DE PRÁTICAS GERAL E POR EIXO

O guia apresenta quadros de síntese que facilitam a localização de cada prática. Essa organização reforça a possibilidade de leitura não linear, permitindo ir direto ao conteúdo de maior interesse.



TAGS DE SUSTENTABILIDADE

Cada prática está acompanhada de marcações que indicam sua vinculação aos três pilares da sustentabilidade:

ECONÔMICO **AMBIENTAL** **SOCIAL**

e à dimensão de:

GOVERNANÇA

HIPERLINKS DE APROFUNDAMENTO E NAVEGAÇÃO

Os textos incluem referências cruzadas e *links* externos, conectando conceitos, práticas e recursos adicionais.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

ODS RELACIONADOS

São informados os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** relacionados e impulsionados por cada prática, o que amplia a conexão do guia com compromissos internacionais e facilita sua utilização direcionada.

Afinal, do que se trata sustentabilidade?

A **sustentabilidade** não é apenas uma ideia abstrata ou um modismo. Trata-se de um princípio orientador capaz de transformar a forma como sociedades planejam, produzem e consomem, bem como a forma como governos, empresas e organizações da sociedade civil tomam suas decisões. Desde o Relatório *Brundtland* (1987), a sustentabilidade vem sendo reconhecida como um caminho coletivo, que demanda cooperação entre diferentes esferas para conciliar desenvolvimento econômico, inclusão social e proteção ambiental.

O modelo adotado neste guia parte dessa compreensão mais ampla. Ele reconhece que a sustentabilidade não pertence a um único setor, mas constitui um compromisso compartilhado, em que o setor público desempenha papel estratégico. Para fins deste material, adota-se a visão do *triple bottom line* (Elkington, 1994), que compreende três dimensões indissociáveis: ambiental, social e econômica. É a interação equilibrada entre elas que permite gerar valor de longo prazo e responder aos desafios contemporâneos, seja em uma empresa, em um município ou em um ministério.

O **pilar ambiental** remete à responsabilidade de reduzir impactos negativos sobre os ecossistemas, gerir de forma eficiente os recursos naturais e adotar práticas que contribuam para a mitigação e adaptação às mudanças climáticas. Esse compromisso expressa-se tanto em políticas públicas de preservação quanto em ações empresariais de economia circular ou em práticas cotidianas de cidadãos e comunidades. As práticas deste guia capazes de potencializar esta dimensão recebem a sinalização #ambiental.

O **pilar social** diz respeito à promoção da equidade, da inclusão e do respeito à diversidade. Na esfera pública, esse fato relaciona-se à prestação de serviços universais e acessíveis; no setor privado, à construção de relações de trabalho justas e à valorização da diversidade; na sociedade civil, ao fortalecimento da participação social e da solidariedade comunitária. Sempre que uma prática deste guia reforça essa dimensão, ela aparece marcada com o indicativo #social.

Já o **pilar econômico** envolve eficiência, inovação e sustentabilidade financeira. Para governos, trata-se de investir recursos de forma responsável e transparente. Para empresas, significa também operar de forma competitiva e ética, sem comprometer as futuras gerações. Para a sociedade em geral, implica criar sistemas econômicos que sejam ao

1. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA
2. GESTÃO DE PESSOAS
3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
4. ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA
5. FINANÇAS E ORÇAMENTO PÚBLICOS

mesmo tempo viáveis, inclusivos e resilientes. As práticas que contribuem para essa dimensão estão identificadas com a sinalização #econômico.

Esses três pilares não devem ser vistos de forma isolada. Ao contrário, eles se potencializam quando articulados por uma boa governança, entendida como a capacidade de criar arranjos institucionais sólidos, transparentes e participativos. A governança é o elo que integra diferentes atores e setores, permitindo que a sustentabilidade não dependa apenas de esforços pontuais, mas seja resultado de coordenação, continuidade e cooperação. Esse entendimento é reforçado por organismos multilaterais como a ONU e a OCDE, que associam a sustentabilidade à construção de instituições capazes de atuar em rede, mobilizando Estado, empresas e sociedade civil em torno de objetivos comuns. Para evidenciar essa dimensão, as práticas correspondentes estão sinalizadas com o marcador #governança.

Outro aspecto essencial é compreender a sustentabilidade como um processo dinâmico e contínuo. Não existe um ponto final a ser alcançado, mas sim uma trajetória de amadurecimento coletivo em que governos, organizações e cidadãos avançam em diferentes ritmos e estágios. Uns podem estar em etapas iniciais, outros já com práticas consolidadas. Em todos os casos, o fundamental é manter o compromisso de evoluir gradualmente, construindo soluções cada vez mais consistentes.

Este guia, portanto, adota um modelo de sustentabilidade que é ao mesmo tempo abrangente e prático. Ele reconhece o conceito como horizonte global, aplicável a múltiplos setores, mas o traduz em um recorte específico para a gestão pública. Dessa forma, não esgota o debate, mas oferece ao agente público uma base segura para compreender a sustentabilidade como uma agenda que atravessa fronteiras setoriais e promove protagonismo também do Estado na gestão do presente sem comprometer o futuro.

REFERÊNCIAS

Report of the World Commission on Environment and Development: “Our common future” [Brundtland report] — Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987. Our Common Future. ONU. Disponível em: https://digitallibrary.un.org/record/139811?v=pdf

Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development — John Elkington, 1994. Disponível em: https://doi.org/10.2307/41165746

Policy Framework for Sustainable Governance — OCDE, 2015. Disponível em: https://www.oecd.org/en.html

O que compõe a agenda de sustentabilidade na gestão pública?

A agenda de sustentabilidade que orienta os governos não surge de forma isolada, mas como parte de um movimento global. Compromissos como a Agenda 2030 da ONU e o Acordo de Paris consolidaram a necessidade de integrar meio ambiente, inclusão social e desenvolvimento econômico em políticas públicas que dialoguem entre si. No mesmo sentido, organismos multilaterais como a OCDE reforçam que orçamentos, planos estratégicos e mecanismos de governança precisam incorporar a sustentabilidade como princípio estruturante. Esse quadro internacional serve de referência para que o Brasil avance em seus compromissos e traduza grandes metas em práticas concretas.



Foto: Ricardo Stuckert / PR | Autoridades reunidas em mesa circular com vegetação discutem clima e natureza durante a Cúpula de Líderes em Belém (PA), em novembro de 2025.

1. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA
2. GESTÃO DE PESSOAS
3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
4. ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA
5. FINANÇAS E ORÇAMENTO PÚBLICOS

No âmbito nacional, o país vem estruturando instrumentos e diretrizes para alinhar sua gestão a esses compromissos. Destaca-se a Estratégia Brasil 2050, atualmente em etapas finais de consolidação e validação, que busca guiar o desenvolvimento do país em direção à neutralidade climática e à redução das desigualdades sociais. Além disso, programas e marcos normativos específicos já têm se consolidado, como a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), os Planos de Logística Sustentável (PLS), o Marco legal de compras públicas sustentáveis e a Política Nacional sobre Mudança do Clima. Juntos, esses instrumentos expressam que a sustentabilidade já ocupa um lugar institucional no debate sobre a governança pública brasileira.

Mais que políticas isoladas, a sustentabilidade precisa se afirmar como critério transversal. Isso significa que ela deve estar presente nas diferentes dimensões da gestão pública: planejamento e orçamento, administração e logística, tecnologia, gestão de pessoas e governança. Quando a sustentabilidade se torna parte da rotina administrativa, deixa de ser tratada como uma pauta setorial para se consolidar como forma de orientar decisões, gerar valor público e ampliar a legitimidade das instituições. Essa integração é também o que permite que políticas de curto prazo se conectem a compromissos de longo prazo, garantindo continuidade e coerência na ação estatal.

Por fim, é essencial reconhecer que a sustentabilidade não é agenda exclusiva do Estado. O setor público exerce papel de liderança e indução, mas avança mais quando atua em colaboração com outros atores sociais. Compras públicas sustentáveis, por exemplo, podem fortalecer cadeias produtivas responsáveis e estimular inovação no setor privado. A sociedade civil, por sua vez, contribui com participação social e controle democrático. A academia oferece pesquisa e conhecimento para embasar decisões. Assim, a agenda de sustentabilidade configura-se como um esforço coletivo em que o setor público brasileiro tem a oportunidade de liderar pelo exemplo, articulando políticas que dialoguem com os desafios globais e respondam às demandas locais da sociedade.



Destaques das políticas e programas federais de sustentabilidade

Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)

Programa coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente que promove a gestão socioambiental nos órgãos públicos. A A3P tem caráter voluntário e estimula práticas como uso racional de recursos naturais, gestão adequada de resíduos, melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho e capacitação em sustentabilidade. Ao longo dos anos, consolidou-se como uma porta de entrada para inserir a sustentabilidade no cotidiano institucional.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

Planos de Logística Sustentável (PLS)

Ferramenta obrigatória para órgãos e entidades da administração pública federal. Os PLS são instrumentos de planejamento que estabelecem objetivos e ações voltados à redução de consumo de materiais e energia, à gestão de resíduos, à mobilidade sustentável e às compras com critérios ambientais. Sua elaboração periódica permite acompanhar avanços e definir metas concretas, aproximando a sustentabilidade de processos administrativos rotineiros.

1 - PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL - CADERNO DE LOGÍSTICA

2 - PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS - PLS/MGI 2024–2026

Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC)

Instituída pela Lei nº 12.187/2009, define os princípios e diretrizes para a mitigação das emissões de gases de efeito estufa e para a adaptação do país aos impactos da mudança do clima. A PNMC desdobra-se em planos setoriais e estratégias transversais, que orientam tanto políticas públicas nacionais quanto compromissos assumidos internacionalmente pelo Brasil. Em 2024, o novo marco legal do mercado regulado de carbono (Lei nº 15.042/2024) fortaleceu essa política ao criar instrumentos econômicos voltados à redução de emissões e ao estímulo de atividades sustentáveis. Ao dialogar com setores como energia, transportes, agricultura e gestão ambiental, a PNMC reforça a necessidade de integrar a sustentabilidade a diferentes áreas de governo.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

Marco legal de compras públicas sustentáveis

Previsto na Lei nº 14.133/2021, que modernizou as normas de licitação e contratos administrativos, o marco legal de compras públicas sustentáveis estabelece a obrigatoriedade de considerar critérios ambientais, sociais e de inovação nas aquisições realizadas pela administração pública. Em complementação, a Estratégia Nacional de Contratações Públicas para o Desenvolvimento Sustentável (ENCP), foi instituída pelo Decreto nº 12.771/2025, com a finalidade de articular e orientar o uso do poder de compra da administração pública para ampliar as capacidades produtivas e tecnológicas nacionais e promover o desenvolvimento sustentável, justo e soberano. Com essas iniciativas, o Estado brasileiro fortalece seu papel como indutor de mercados sustentáveis, estimulando padrões mais responsáveis em cadeias produtivas e ampliando o alcance da sustentabilidade para além das fronteiras governamentais.

1 - LEI Nº 14.133/2021

2 - GUIA NACIONAL DE CONTRATAÇÕES SUSTENTÁVEIS DA AGU

3 - ESTRATÉGIA NACIONAL DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Índice ESG do Setor Público (iESGo)

Desenvolvido pelo TCU, o iESGo avalia o grau de incorporação das dimensões ambiental, social e de governança pelas organizações públicas federais. O índice mede a maturidade institucional por meio de uma escala em quatro "estágios de capacidade" (inexpressivo, iniciando, intermediário e aprimorado), permitindo identificar tanto lacunas quanto boas práticas em cada órgão avaliado. Os resultados oferecem subsídios para o aprimoramento da gestão e a formulação de políticas públicas mais sustentáveis, além de favorecer a transparência e o aprendizado organizacional em toda a administração pública.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

Destaques dos compromissos globais e estratégicos do Brasil

Estratégia Brasil 2050

Conjunto de diretrizes recém-elaboradas, voltadas a orientar o desenvolvimento do país nas próximas décadas. A Estratégia Brasil 2050 busca alinhar políticas nacionais a compromissos globais de neutralidade climática, inovação sustentável e redução de desigualdades sociais. Sua construção foi participativa e visou articular metas de longo prazo, reforçando a visão de sustentabilidade como política de Estado.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

Acordo de Paris sobre o Clima

Firmado em 2015, o Acordo de Paris estabeleceu o compromisso de cerca de 195 países de limitar o aumento da temperatura média global a bem abaixo de 2 °C, com esforços para 1,5 °C, além de reduzir as emissões de gases de efeito estufa. O Brasil, no âmbito desse acordo, assumiu metas de redução de emissões e posteriormente anunciou o objetivo de alcançar a neutralidade climática até 2050.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

Compromissos brasileiros na Agenda 2030

O Brasil é signatário da Agenda 2030 da ONU e assumiu o compromisso de implementar os 17 ODS e um objetivo adicional com adoção voluntária (ODS 18 - Igualdade Étnico-Racial). Esses compromissos orientam a formulação de políticas públicas e a integração de indicadores de monitoramento, conectando ações nacionais a metas globais de desenvolvimento sustentável.

1 - AGENDA 2030

2 - ODS 18 - IGUALDADE ÉTNICO-RACIAL

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

Os ODS, que compõem a Agenda 2030 da ONU, são um pacto global firmado por 193 países para orientar o desenvolvimento humano de forma integrada. São 17 objetivos e 169 metas que articulam as dimensões ambiental, social, econômica e de governança. Há também o ODS 18 – Igualdade Étnico-Racial, uma proposta voluntária adotada pelo Governo Federal do Brasil, articulada no âmbito da Agenda 2030 e liderada pelo Ministério da Igualdade Racial (MIR), para promover a promoção da igualdade racial na sociedade brasileira. No setor público, os ODS funcionam como um quadro de referência para conectar ações locais a compromissos internacionais, permitindo que políticas e programas nacionais estejam alinhados a uma agenda global de transformação. As práticas apresentadas neste guia dialogam diretamente com os ODS e possuem indicativos visuais dessa relação, reforçando o papel do Brasil no cumprimento desse pacto internacional e ampliando a capacidade de monitorar resultados de forma transparente.

***Link* de aprofundamento:**

Curso ENAP — Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: desafios para a implementação: curso que apresenta os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, suas metas e os principais desafios para sua efetiva implementação no setor público. Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/841

Como a sustentabilidade acontece na prática do Estado?

A sustentabilidade, quando aplicada à administração pública, deixa de ser um conceito distante e ganha corpo em processos, rotinas e escolhas concretas. Ela se expressa não apenas em grandes estratégias nacionais ou compromissos internacionais, mas também na forma como cada órgão organiza sua gestão, administra seus recursos e presta serviços à sociedade.

Neste guia, a sustentabilidade está organizada em cinco eixos que refletem dimensões essenciais da gestão pública. Planejamento e gestão estratégica tratam da incorporação da sustentabilidade às diretrizes institucionais, garantindo que metas e planos considerem o equilíbrio entre resultados econômicos, sociais e ambientais. Gestão de pessoas aborda como a valorização da força de trabalho, a diversidade e o bem-estar contribuem para ambientes mais inclusivos e produtivos. Tecnologia da informação evidencia o papel da inovação digital para ampliar a eficiência, reduzir impactos ambientais e melhorar o acesso a serviços. Administração e logística reúne práticas voltadas ao uso racional de insumos, à mobilidade sustentável e à gestão responsável de contratos e resíduos. Por fim, Finanças e orçamento públicos destacam como os instrumentos de planejamento e execução orçamentária podem induzir escolhas mais sustentáveis e transparentes.

A maior parte das práticas reunidas neste guia relaciona-se diretamente à infraestrutura e às operações dos órgãos públicos: consumo de energia, mobilidade, relações humanas, aquisições, gestão de resíduos e processos administrativos. São áreas em que a sustentabilidade pode ser incorporada de forma imediata, com resultados mensuráveis e visíveis. Ao mesmo tempo, algumas práticas conectam-se também às ações finalísticas da administração pública, como políticas sociais, programas ambientais e serviços voltados ao cidadão. Dessa forma, a sustentabilidade é vista não apenas como apoio à máquina pública, mas também como elemento que amplia a capacidade de gerar valor público.

Cabe a cada órgão e a cada agente público escolher como percorrer esse caminho, incorporando progressivamente a sustentabilidade às rotinas institucionais, adaptando práticas às necessidades locais e fazendo dela parte indissociável do funcionamento do Estado.

1. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA
2. GESTÃO DE PESSOAS
3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
4. ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA
5. FINANÇAS E ORÇAMENTO PÚBLICOS

Mapa de eixos e suas práticas

1. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

- 1.1 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA
- 1.2 GESTÃO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE
- 1.3 GESTÃO E TRANSPARÊNCIA DE RESULTADOS DE SUSTENTABILIDADE

2. GESTÃO DE PESSOAS

- 2.1 DIAGNÓSTICO DE DIVERSIDADE E PROMOÇÃO DA INCLUSÃO
- 2.2 CAPACITAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO EM SUSTENTABILIDADE
- 2.3 PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA
- 2.4 AMPLIAÇÃO DE REPRESENTATIVIDADE

3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- 3.1 ACESSIBILIDADE EM CONTEÚDO E APLICAÇÕES WEB
- 3.2 USO RESPONSÁVEL DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
- 3.3 TI VERDE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

4. ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA

- 4.1 DESCARBONIZAÇÃO: INVENTÁRIO E COMPENSAÇÃO
- 4.2 EFICIÊNCIA ENERGÉTICA
- 4.3 COLETA SELETIVA E CIDADÃ
- 4.4 USO EFICIENTE DA ÁGUA
- 4.5 ACESSIBILIDADE DE ESPAÇOS FÍSICOS

5. FINANÇAS E ORÇAMENTO PÚBLICOS

- 5.1 ORÇAMENTO ALINHADO COM SUSTENTABILIDADE
- 5.2. AFERIÇÃO DE CUSTOS INDIRETOS PARA COMPRAS SUSTENTÁVEIS
- 5.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SUSTENTABILIDADE NO ORÇAMENTO

EIXO 1

Planejamento e gestão estratégica

O eixo de estratégia tem como propósito alinhar a missão, os objetivos e as decisões institucionais da administração pública aos critérios de sustentabilidade. **Esse alinhamento é decisivo para que a gestão pública federal seja capaz de transformar compromissos em resultados mensuráveis e de longo prazo, garantindo que políticas, programas e recursos contribuam efetivamente para o desenvolvimento sustentável.** Ao incorporar sustentabilidade desde a formulação das estratégias até o monitoramento de resultados, o eixo fortalece a coerência das ações governamentais, evita iniciativas fragmentadas e amplia o impacto positivo para a sociedade e para o meio ambiente.

O papel estratégico desse eixo evidencia-se quando analisado sob a ótica do tripé da sustentabilidade. No pilar econômico, a integração da sustentabilidade ao planejamento estratégico favorece o uso mais eficiente dos recursos públicos, fortalece a gestão de riscos e assegura que investimentos públicos estejam alinhados a benefícios de longo prazo. No pilar social, contribui para políticas mais inclusivas e equitativas, ao adotar critérios de diversidade, participação e acesso universal como elementos estruturantes da estratégia. Já no pilar ambiental, garante que temas como mitigação e adaptação às mudanças do clima, uso racional de recursos naturais e transição energética sejam considerados desde a definição de metas institucionais, fortalecendo a capacidade do Estado de proteger vidas, reduzir vulnerabilidades e assegurar a continuidade de serviços públicos essenciais frente a contextos de risco e instabilidade ambiental. Esses três pilares, articulados ao planejamento, permitem que os órgãos públicos criem valor público duradouro e fortaleçam a legitimidade de sua atuação.

A concretização dessas estratégias acontece ao olhar para dentro e para a atuação fora da organização. Internamente, é necessário assegurar alinhamento às metas e ODS da Agenda 2030, com relatos padronizados de sustentabilidade e explicitação dos impactos institucionais das ações. Externamente, deve-se demonstrar de forma clara o impacto das políticas públicas sobre o público-alvo, com análises estruturadas, métricas de avaliação e vinculação à Agenda 2030.

Os órgãos públicos apresentam diferentes estágios de maturidade na incorporação da sustentabilidade ao planejamento estratégico. Em alguns casos, pode-se observar a necessidade de aprimorar o monitoramento de resultados, a gestão de riscos de sustentabilidade e a definição de mecanismos que assegurem maior integração entre compromissos, metas e indicadores. Nesse sentido, traduzir a sustentabilidade em compromisso com objetivos claros, indicadores e mecanismos de acompanhamento é essencial. O eixo busca fomentar valores como transparência, responsabilidade, integridade e visão de longo prazo, estimulando mudanças que tornam as organizações mais preparadas para enfrentar riscos, alinhar suas prioridades à Agenda 2030 e responder às demandas da sociedade com maior eficácia. A gestão estratégica orientada à sustentabilidade amplia a capacidade de coordenação interinstitucional, promove decisões baseadas em evidências e favorece um uso mais racional dos recursos públicos.

As práticas priorizadas neste eixo traduzem esse papel em ações concretas. A integração da sustentabilidade à estratégia orienta os órgãos a conectarem missão, metas e instrumentos de gestão aos ODS. A gestão de riscos em sustentabilidade fortalece a preparação institucional frente a ameaças ambientais, sociais e de governança. A gestão e a transparência de resultados criam indicadores, painéis e relatórios para mensurar e comunicar impactos de forma clara e comparável. Além dessas, outras práticas relacionadas ao eixo, como aprimoramento de processos participativos ou maior integração entre planejamento e orçamento, também oferecem contribuições relevantes.

Diretrizes de sustentabilidade

- **Integrar sustentabilidade ao planejamento institucional**
  Assegurar que missão, objetivos estratégicos e metas dos órgãos incorporem critérios econômicos, sociais e ambientais de forma estruturada, orientando decisões e recursos para impactos sustentáveis e resilientes.

- **Fortalecer a gestão de riscos para a sustentabilidade**
  Garantir que riscos ambientais, sociais e de governança sejam identificados, monitorados e tratados como parte integrante da estratégia institucional, com atenção especial à preparação frente a emergências climáticas e desastres ambientais, ampliando resiliência e legitimidade.

- **Promover transparência e comparabilidade de resultados**
  Assegurar que indicadores e relatórios de sustentabilidade sejam claros e acessíveis, permitindo acompanhamento gerencial, prestação de contas e aprendizado contínuo.

- **Ampliar a participação social e institucional**
  Consolidar processos de escuta ativa e engajamento de partes interessadas, fortalecendo legitimidade e equidade nas decisões estratégicas e aumentando a adesão às políticas.

Planejamento estratégico sustentável

Processo de definição de objetivos e metas em que critérios econômicos, sociais e ambientais são considerados de forma integrada. No setor público, orienta a coerência entre políticas, recursos e compromissos assumidos com a sociedade, incluindo respostas preventivas e adaptativas às emergências climáticas.

Riscos de sustentabilidade

Ameaças ambientais, sociais ou de governança que podem comprometer a efetividade das políticas e a continuidade das organizações públicas. Sua gestão fortalece a resiliência institucional e a confiança social.

Indicadores de sustentabilidade

Medidas qualitativas e quantitativas que são usadas para acompanhar e avaliar os resultados de políticas e estratégias de sustentabilidade. São instrumentos essenciais para garantir transparência, comparabilidade e tomada de decisão baseada em evidências.

Governança estratégica

Estruturas e processos decisórios que garantem que os objetivos e metas de sustentabilidade sejam validados pela alta direção e acompanhados de maneira ética, transparente e passível de monitoramento, assegurando legitimidade e continuidade.

Mapa de práticas do Eixo

1.1

INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA

A prática orienta órgãos públicos a estruturarem seus planejamentos estratégicos alinhados à Agenda 2030, conectando missão, metas e instrumentos de gestão aos ODS. Ao integrar sustentabilidade desde o início do ciclo de planejamento, fortalece a coerência institucional, evita ações isoladas e amplia o impacto positivo das políticas públicas em contextos sociais, econômicos e ambientais cada vez mais desafiadores, como o da adaptação a mudanças climáticas.

1.2

GESTÃO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE

A prática promove a identificação e o tratamento de riscos que podem comprometer políticas públicas, operações e serviços à sociedade. Ao impulsionar a gestão contínua de riscos de sustentabilidade, a prática ajuda o órgão a ter mais capacidade institucional de antecipar cenários e responder de forma coordenada, agir com mais transparência e usar os recursos públicos de forma mais eficiente.

1.3

GESTÃO E TRANSPARÊNCIA DE RESULTADOS DE SUSTENTABILIDADE

A prática propõe a organização de indicadores, painéis e relatórios que permitem acompanhar os efeitos das ações de sustentabilidade nos níveis estratégico e operacional dos órgãos. Busca apoiar gestores na tomada de decisão, fortalecer a transparência ativa e assegurar que resultados de sustentabilidade sejam mensurados, comunicados e comparáveis entre órgãos.

1.1

Integração da sustentabilidade à estratégia

GOVERNANÇA ECONÔMICO AMBIENTAL SOCIAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 5 — Igualdade de Gênero



ODS 8 — Trabalho Decente e Crescimento Econômico



ODS 10 — Redução das Desigualdades



ODS 13 — Ação contra a mudança global do clima



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes



ODS 17 — Parcerias e Meios de Implementação



ODS 18 — Igualdade Étnico-Racial

Integrar a sustentabilidade à estratégia institucional é assegurar que ela seja parte central da tomada de decisão, orientando objetivos, metas e resultados esperados. Essa integração fortalece a legitimidade da atuação pública, pois traduz valores de governança democrática (articulação entre órgãos, transparência, integridade e *accountability)* em escolhas estratégicas que respondem às necessidades da sociedade. Quando a sustentabilidade orienta a missão, os objetivos e a seleção de iniciativas, as políticas públicas tornam-se mais coerentes, transparentes e efetivas no enfrentamento de desafios sociais, econômicos e ambientais.

A prática tem como núcleo o alinhamento com relevantes instrumentos de gestão pública: PEI, PPA, orçamento e planos setoriais como os PLS. Esse encadeamento transforma a sustentabilidade em eixo transversal, conectando metas estratégicas aos ODS, à Estratégia Brasil 2050 (especialmente no eixo de desenvolvimento sustentável) e a outros compromissos institucionais assumidos pelo Estado brasileiro. Também dialoga com instrumentos como os Planos de Integridade e os Sistemas de Gestão de Riscos previstos no Decreto nº 9.203/2017, no Decreto nº 11.529/2023 e na

1.1 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA

Portaria CGU nº 57/2019, reconhecendo a interdependência entre integridade, riscos e sustentabilidade. Ao incorporar essa lógica nos processos e decisões institucionais ao longo da cadeia de valor pública, da formulação à entrega de políticas e serviços, o órgão garante que a sustentabilidade seja um princípio operativo que permeia toda a sua atuação. Assim, cria-se um vínculo direto entre a estratégia organizacional e a Agenda 2030, possibilitando que cada órgão público contribua de maneira tangível para a redução de desigualdades, a transição para uma economia de baixo carbono e o fortalecimento das instituições.

Um primeiro movimento é identificar os temas materiais, ou seja, as questões ambientais, sociais, econômicas e de governança que representam maior impacto e relevância para o órgão e também para a sociedade. Essa definição deve considerar tanto a análise técnica de riscos e oportunidades quanto a escuta ativa de partes interessadas. Metodologias como a matriz de materialidade visam auxiliar na priorização desses temas, que depois são traduzidos em objetivos estratégicos, metas e indicadores mensuráveis. Além da relevância social e institucional, recomenda-se avaliar também o potencial de aceleração dos ODS, isto é, a capacidade de determinados temas ou ações estratégicas produzirem impactos positivos em múltiplos objetivos da Agenda 2030 ao mesmo tempo. Esse diagnóstico inicial de temas materiais e aceleradores (ver também a ***priorização de ações sustentáveis***) permite que o planejamento seja construído de forma coerente, com foco em áreas de sustentabilidade que são ao mesmo tempo prioritárias e multiplicadoras de resultados.

Materialidade em sustentabilidade

Processo de identificar e priorizar os temas socioambientais e de governança mais relevantes para uma organização, considerando tanto os impactos potenciais de suas atividades quanto às expectativas da sociedade ou de um segmento mais diretamente impactado por sua atuação. No setor público, a materialidade orienta quais dimensões da sustentabilidade devem ser integradas ao planejamento estratégico, garantindo foco em áreas de maior relevância interna e externa. Temas altamente materiais são aqueles que ao mesmo tempo endereçam fatores críticos para o desempenho institucional e respondem a demandas relevantes da sociedade.

Aceleradores de ODS

Ações, políticas ou temas estratégicos que têm o potencial de gerar impactos positivos em múltiplos ODS de forma simultânea. Os aceleradores permitem maior eficiência no uso de recursos públicos e ajudam a evitar esforços fragmentados. Ao priorizar aceleradores, órgãos públicos direcionam sua estratégia para áreas que não apenas respondem a demandas relevantes, mas também multiplicam resultados em diferentes dimensões sociais, econômicas e ambientais. Essa abordagem favorece sinergias, reduz *trade-offs* entre objetivos e amplia a efetividade das políticas públicas.

1.1 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA

No caso das contratações públicas, a integração da sustentabilidade deve observar as diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021, com especial atenção ao objetivo de promoção do desenvolvimento nacional sustentável, conforme disposto no art. 11, inciso IV. Ademais, o Plano de Logística Sustentável (PLS) constitui instrumento obrigatório no âmbito da administração pública federal, nos termos da Portaria SEGES nº 5.376/2023, que dispõe sobre sua elaboração, implementação e monitoramento.

A implementação avança por etapas complementares. Após mapear instrumentos já existentes e identificar lacunas, o órgão deve criar mecanismos formais de integração, como objetivos estratégicos ou indicadores vinculados a ODS. O desenho metodológico do PEI deve articular missão, visão e objetivos estratégicos ao mapa de contribuição da instituição para a Agenda 2030, ou seja, às ações estratégicas concretas que mostrem de forma clara como o órgão contribui para os temas materiais priorizados.

Tenha em mente que sustentabilidade implica em compromissos de longo prazo, sendo relevante traçar ações em diferentes horizontes de tempo. Além disso, é crucial garantir bom encadeamento entre os demais instrumentos, como PPA e orçamento, para assegurar que a sustentabilidade se reflita também na alocação de recursos e não apenas em compromissos formais.

Eventuais *trade-offs* devem também ser considerados, ou seja, as compensações ou perdas entre diferentes dimensões. Uma ação voltada ao aspecto social, por exemplo, pode gerar impacto ambiental indesejado, e vice-versa. Tornar essas escolhas transparentes é essencial para que o cidadão e os destinatários das políticas compreendam os efeitos das decisões públicas.

No contexto nacional, a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODS) é instância consultiva oficialmente estabelecida para promover diálogo estruturado entre governo e sociedade civil, que contribui para a internalização da Agenda 2030 no país, estimulando a sua implementação em todas as esferas de governo e junto à sociedade civil, além de acompanhar, difundir e dar transparência às ações realizadas para o alcance das suas metas e ao progresso no alcance dos ODS. Além disso, a experiência recente do Plano Plurianual 2024-2027 mostra o potencial de mecanismos robustos de participação social, como plenárias nos estados e plataformas digitais de engajamento, para ampliar legitimidade e diversidade de vozes no processo de definição estratégica. Incentiva-se, assim, o engajamento de partes interessadas de forma ampla e multicanal, o que pode envolver consultas públicas, participação em comitês de sustentabilidade e uso de tecnologias digitais de escuta. Esses processos ajudam a calibrar prioridades institucionais, fortalecem a confiança da população e aumentam a aderência das políticas às demandas sociais.

EXEMPLO DE APLICAÇÃO

- **Planejamento Orientado à Agenda 2030 (MPO)**
  Publicação que detalha como o PPA 2024-2027 foi estruturado em alinhamento direto com os ODS, trazendo matrizes que conectam programas governamentais às metas da Agenda 2030. Inclui exemplos de agendas transversais e metodologias de participação social ampla.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

1.1 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA

A governança tem papel central nesse processo. Instâncias decisórias devem validar os objetivos e metas de sustentabilidade, garantindo que não sejam apenas compromissos técnicos, mas escolhas institucionais respaldadas pela alta direção. Ao longo do tempo, a prática consolida-se por meio de monitoramento transparente e sistemático de metas, riscos e indicadores, favorecendo ajustes de rota e comparabilidade entre instituições.

Integrar sustentabilidade à estratégia é também uma oportunidade de articulação interinstitucional. Muitos temas materiais ultrapassam fronteiras organizacionais, como mudança climática, inclusão social ou eficiência energética, e exigem, portanto, arranjos de governança em rede, com coordenação e parcerias entre diferentes organizações.

A implementação pode variar de acordo com a maturidade institucional. Órgãos com PEI mais consolidado tendem a integrar rapidamente metas e indicadores de sustentabilidade em seus instrumentos. Já instituições em estágios iniciais podem adotar um caminho incremental, introduzindo progressivamente metas prioritárias, consolidando mecanismos de monitoramento e fortalecendo a cultura organizacional de integridade e responsabilidade. Essa lógica de evolução em camadas permite aprendizado contínuo, sem paralisar a prática diante de restrições de capacidade ou recursos. Instrumentos como o iESGo ajudam a visualizar esses diferentes níveis de maturidade institucional, organizando-os em estágios, do inexpressivo ao aprimorado, e orientando estratégias de fortalecimento progressivo da governança e da sustentabilidade.

Embora a priorização de aceleradores represente uma abordagem mais robusta e eficiente, é importante reconhecer que ações pontuais e isoladas (como projetos-piloto, iniciativas internas de baixo custo ou ajustes processuais) podem funcionar como pontos de partida viáveis, especialmente em contextos com menor capacidade institucional.

Com o tempo, essas ações podem ser conectadas entre si e evoluir para arranjos mais integrados e estratégicos.

Ao final, integrar sustentabilidade à estratégia é mais que um arranjo metodológico: é uma mudança cultural que fortalece a legitimidade do setor público. Essa abordagem promove coerência entre políticas, amplia o impacto social, econômico e ambiental das ações governamentais e coloca a administração pública em sintonia com as expectativas da sociedade por transparência, inclusão e compromisso climático.

1.1 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA

PASSO A PASSO

01 Identifique os temas materiais prioritários

Mapeie os temas de maior impacto e relevância para a atuação do órgão, considerando as expectativas e necessidades de atores relevantes internos e externos, os riscos de sustentabilidade, a estrutura de governança, as regulamentações aplicáveis e a cultura e o funcionamento da organização, setor e local de atuação.

02 Selecione os aceleradores de ODS

Entre os temas materiais já identificados, avalie quais possuem maior potencial de aceleração, isto é, capacidade de gerar impactos positivos em múltiplos ODS de forma simultânea. Essa análise ajuda a priorizar ações que maximizem sinergias e evitem esforços fragmentados.

03 Construa o diagnóstico de alinhamento dos instrumentos de gestão

Avalie como os atuais instrumentos estratégicos (PEI, PPA, orçamento e PLS) tratam os temas materiais. Identifique convergências, lacunas e oportunidades de conexão com os ODS e com compromissos institucionais de sustentabilidade.

04 Estruture a integração metodológica no PEI

Inclua os temas materiais como eixos, objetivos ou projetos estratégicos no PEI. Estabeleça metas e indicadores vinculados a ODS e conecte os resultados esperados a iniciativas e políticas concretas.

05 Alinhe o PEI aos demais instrumentos de planejamento

Garanta que o PPA, o orçamento e os planos setoriais reflitam as metas sustentáveis estabelecidas no PEI. Isso fortalece a coerência entre planejamento estratégico, execução orçamentária e operação cotidiana.

06 Implemente mecanismos de governança e monitoramento

Assegure que a alta gestão valide e engaje a estratégia integrada e crie instâncias formais de acompanhamento (comitês, grupos de trabalho ou comissões de sustentabilidade). Implemente rotinas de acompanhamento com metas, indicadores e transparência ativa.

Priorização de ações sustentáveis

Esta ferramenta reúne, em um único instrumento, um roteiro de diagnóstico e uma matriz de priorização para integrar sustentabilidade à estratégia. Parte-se da materialidade (o que é mais relevante para a sociedade e para a organização) e adiciona-se o filtro de aceleração dos ODS (o que multiplica resultados em diferentes objetivos da Agenda 2030). O resultado é um processo objetivo, comparável e transparente para selecionar prioridades estratégicas que alimentam PEI, PPA, orçamento e planos setoriais. Ao fim do diagnóstico, os temas são posicionados na Matriz "Materialidade × Aceleração", orientando decisões sobre foco, ritmo e alocação de recursos.

01 Mapeie os temas relevantes à atuação institucional

Revise políticas públicas, missão institucional, compromissos legais e estratégicos. Utilize oficinas, entrevistas e análise documental para identificar temas socioambientais e de governança que impactam a atuação do órgão ou são demandados pela sociedade.

02 Colete evidências e dados

Reúna indicadores (sociais, ambientais, econômicos), riscos e oportunidades, obrigações legais, compromissos institucionais, metas ODS pertinentes e dados orçamentários. Mapeie *stakeholders* (internos/externos) e fontes de evidência.

03 Estruture o processo de avaliação

Defina a escala de avaliação (Ex.: baixa, média, alta ou pontuação de 1 a 5) e prepare instrumento e dinâmica para avaliar os critérios específicos sugeridos a seguir. Escolha o fórum avaliador (Ex.: grupo técnico, comitê de sustentabilidade, oficinas intersetoriais) e garanta representatividade e legitimidade no processo decisório.

04 Analise a materialidade

Avalie os riscos, oportunidades e impactos associados a cada tema.

- **Impacto externo**: Esse tema tem impacto significativo sobre cidadãos, ambiente ou economia?
- **Relevância interna:** Esse tema é crítico para o cumprimento da missão, visão e objetivos institucionais?
- **Expectativa social:** Há forte demanda da sociedade, órgãos de controle ou instâncias participativas sobre esse tema?

05 Identifique potencial de aceleração

Verifique quais temas têm alto poder de catalisar múltiplos ODS ou gerar impactos positivos em escala.

- **Multiplicador de ODS:** Esse tema contribui de forma direta para mais de um ODS ou meta da Agenda 2030?
- **Sinergias e *trade-offs:*** Esse tema gera sinergias com outras políticas ou evita conflitos entre objetivos?
- **Viabilidade:** Há capacidade técnica, política e orçamentária para avançar nesse tema no curto/médio prazo?

Priorização de ações sustentáveis

06 Classifique os temas na matriz de priorização

Use a matriz para organizar visualmente os temas com base em dois eixos: relevância estratégica (materialidade) e potencial de aceleração.

07 Incorpore os temas priorizados aos instrumentos de planejamento

Traduza os temas bem posicionados em objetivos ou projetos estratégicos, metas e indicadores dentro do PEI, do PPA e de outros instrumentos institucionais. Estabeleça vínculos explícitos com os ODS correspondentes.

Matriz de priorização Materialidade × Aceleração

ALTA MATERIALIDADE	**Integrar** Temas com impacto direto e relevante para a missão do órgão. Manter como objetivo/resultado no PEI, priorizando ações de eficiência e melhorias graduais. Buscar parcerias para elevar o potencial multiplicador.	**Priorizar** Temas estratégicos e catalisadores que entram no núcleo do PEI. Traduzir em objetivos, metas ambiciosas, plano de financiamento e implementação. Usar portfólio misto, com ações de ganhos rápidos e mudanças estruturantes.
BAIXA MATERIALIDADE	**Monitorar** Temas emergentes, com impacto limitado ou incerto. Acompanhar por compliance/regulação ou incorporar como requisito operacional. Sem alocação estratégica dedicada no curto prazo.	**Explorar** Temas com alto poder de inovação ou transformação, mas ainda não críticos para o órgão. Pode ser testada como piloto ou projeto transversal, quando houver janela política e tecnológica. Útil para parcerias e captação externa.
	BAIXA ACELERAÇÃO	ALTA ACELERAÇÃO

1.1 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA

Curadoria de cursos da ENAP em temáticas da estratégia e sustentabilidade

Os cursos da ENAP/EV.G são formações on-line, gratuitas e certificadas, para disseminação de conhecimentos relevantes aos agentes públicos. A lista a seguir é uma seleção de alguns conteúdos que podem disseminar novos conhecimentos em formulação de estratégias e políticas alinhadas com a agenda de sustentabilidade.

- **Programa Desenvolvimento sustentável e ferramentas para formulação de políticas públicas (ENAP):** Trilha de formação abrangente sobre os desafios do futuro para elaboração de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento humano e sustentável. :

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável:** desafios para a implementação: Curso que apresenta os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, suas metas e os principais desafios para sua efetiva implementação no setor público.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Caminhos para a Sustentabilidade:** ESG e Políticas Públicas: Curso que capacita agentes públicos a incorporar os princípios ESG na gestão orçamentária, nas políticas públicas e nas compras governamentais.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

1.1 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Matriz Orientativa do PLS (MGI)**

  Ferramenta que oferece um conjunto predefinido de objetivos, linhas de ação, indicadores e unidades de medida, organizados por temas como bens e serviços, estratégia da contratação, fomento, ocupação e pessoas. A equipe responsável pelo plano escolhe os elementos que respondem à realidade institucional, facilitando a elaboração da fase de diagnóstico e proposição do PLS.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Guia de Governança e Responsabilidade Socioambiental da ANS (ANS)**

  Publicação que detalha a atuação da ANS na institucionalização de práticas ESG (ambientais, sociais e de governança). Um dos destaques é a formalização do Projeto Estratégico ESG, incluído no PEI da agência. O projeto promove a integração de ações internas de sustentabilidade com recomendações regulatórias para o setor de saúde suplementar, contribuindo diretamente para o fortalecimento da missão institucional com foco em impacto social, ambiental e ético.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Coletânea de Territorialização dos ODS (PNUD e Petrobras)**

  Conjunto de publicações que apresentam experiências práticas de integração dos ODS em diferentes territórios brasileiros, destacando metodologias, arranjos institucionais e resultados obtidos. Inspira gestores públicos a adaptar os ODS ao contexto local e setorial.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Guia Prático de Planejamento Estratégico Institucional (GPPEI) — MGI, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento_estrategico_arquivos/Guia_PEI_VF.pdf

Estratégia ODS Brasil — Ipea/SGPR, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ods/

Curso "*Integration of the SDGs* into National Planning" — UN SDG:Learn, 2023. Disponível em: https://www.unsdglearn.org/courses/integration-of-the-sdgs-into-national-planning/

Comissão Nacional para os ODS (CNODS) — Secretaria-Geral da Presidência da República. Disponível em: https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/cnods

Índice ESG do Setor Público — TCU. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/

1.2

Gestão de riscos em sustentabilidade

GOVERNANÇA ECONÔMICO AMBIENTAL SOCIAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis



ODS 13 — Ação contra a mudança global do clima



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes

A gestão de riscos em sustentabilidade é uma abordagem que amplia o olhar da administração pública sobre riscos organizacionais, incorporando dimensões ambientais, sociais, econômicas e de governança aos processos de planejamento e tomada de decisão. Mais que proteger a continuidade das operações, trata-se de fortalecer a resiliência das instituições diante de cenários complexos e incertos, como mudanças climáticas, transformações sociais e novas demandas regulatórias.

No setor público, políticas, programas e serviços são diretamente impactados por fatores externos que nem sempre estão sob controle do órgão. Enchentes podem comprometer infraestruturas; desigualdades podem limitar o alcance de programas sociais; falhas de governança podem afetar a credibilidade institucional. Ao mesmo tempo, há o risco de que as próprias decisões e operações do órgão ampliem essas vulnerabilidades, reproduzindo desigualdades, pressões ambientais ou fragilidades institucionais. A prática de gestão de riscos em sustentabilidade propõe que esses elementos sejam identificados, avaliados e tratados de forma sistemática, com rotinas permanentes de monitoramento e aprendizado.

1.2 GESTÃO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE

Risco

Evento ou condição incerta que pode afetar o alcance de objetivos institucionais. Em sustentabilidade, riscos incluem fatores ambientais, sociais e de governança capazes de comprometer políticas públicas e a confiança social. Quase sempre geram efeitos econômicos, diretos ou indiretos, como custos adicionais ou perda de eficiência. A gestão de riscos busca identificar, analisar, tratar e monitorar esses eventos, reduzindo incertezas e fortalecendo a resiliência organizacional.

O objetivo é, então, apoiar a entrega de políticas públicas mais sólidas e justas, prevenindo descontinuidades e fortalecendo a confiança da sociedade. Para tanto, a prática ancora-se em instrumentos já conhecidos da gestão de riscos, como matrizes de impacto e probabilidade, análise de cenários e planos de mitigação. **O diferencial está no recorte de sustentabilidade: os riscos são analisados considerando os efeitos sobre as áreas ambiental, social, econômica e de governança.**

A implementação começa pelo mapeamento dos riscos de sustentabilidade mais relevantes para o órgão, considerando sua missão institucional, o território em que atua e os públicos diretamente impactados. Esse levantamento permite enxergar tanto ameaças externas quanto fragilidades internas que podem comprometer a sustentabilidade das operações e políticas (ver também o ✿ ***radar de riscos em sustentabilidade***). Em seguida, os riscos identificados são classificados de acordo com sua gravidade e probabilidade, o que orienta a priorização de medidas de mitigação e prevenção, além da definição clara de responsáveis pelo acompanhamento de cada risco.

O processo não se encerra na elaboração de uma matriz: ele deve ser incorporado ao ciclo de planejamento estratégico, ao orçamento e aos instrumentos de gestão já existentes, como os Planos de Logística Sustentável (PLS). A incorporação dos riscos ambientais, sociais e de governança deve ocorrer no âmbito das estruturas formais de gestão de riscos já existentes, conforme o modelo de governança previsto no Decreto nº 9.203/2017. Essa ênfase visa evitar a criação de um subsistema de gestão de riscos paralelo, bem como a ocorrência de duplicidades. Essa integração garante que a análise de riscos influencie decisões sobre projetos, contratações, investimentos e até processos de inovação, permitindo que a sustentabilidade seja tratada de forma preventiva e estratégica em vez de reativa.

APROFUNDAMENTO

- **Guia Gestão de Riscos (MGI):** Publicação do Ministério da Gestão e da Inovação que atualiza diretrizes e práticas para a gestão de riscos no setor público. Traz modelos de registro, etapas de análise e exemplos de aplicação voltados à realidade dos órgãos federais, alinhados à ISO 31000 e ao Referencial do TCU.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Guia Prático de Projetos (MGI):** Neste guia para gestão de projetos no setor público, um dos domínios apresentados é o de "incerteza e contexto", com diversas ferramentas práticas. Oferece instrumentos úteis para incorporar riscos de sustentabilidade à execução de políticas e programas, como a Matriz de Riscos (impacto × probabilidade), a Técnica da Gravata Borboleta (Bow-tie) (causas, evento e consequências) e a Análise PESTEL (contexto político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal).

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

1.2 GESTÃO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE

Um aspecto fundamental é que a gestão de riscos em sustentabilidade não deve ser vista como exercício pontual ou isolado. Trata-se de uma rotina de governança, que requer atualização contínua e participação de diferentes áreas do órgão. A experiência mostra que o engajamento da alta administração e a clareza sobre papéis e responsabilidades são fatores decisivos para a efetividade da prática.

PASSO A PASSO

01 Entenda o contexto

Reúna informações sobre o ambiente interno e externo para dar base à identificação de incertezas que podem afetar as operações da organização ou objetivo da política. Isso inclui fatores políticos, sociais, ambientais, econômicos, legais e tecnológicos.

02 Identifique riscos de sustentabilidade

Levante colaborativamente os eventos ou condições incertas que podem comprometer políticas, operações ou reputação institucional. Considere tanto riscos externos quanto aqueles que podem ser gerados pelas próprias decisões do órgão.

03 Avalie e priorize riscos

Classifique os riscos segundo sua relevância, considerando a probabilidade de se concretizarem e o impacto prejudicial que causariam à organização ou ao contexto. Use matrizes de risco para apoiar essa análise.

04 Planeje respostas e responsabilidades

Para os riscos mais relevantes, detalhe causas, possíveis ocorrências e consequências. Defina como lidar com cada risco: prevenir, mitigar, aceitar ou transferir. Uma técnica útil é a gravata borboleta (*bow-tie*), que conecta medidas preventivas e mitigadoras em um único diagrama.

05 Monitore, reporte e aprenda continuamente

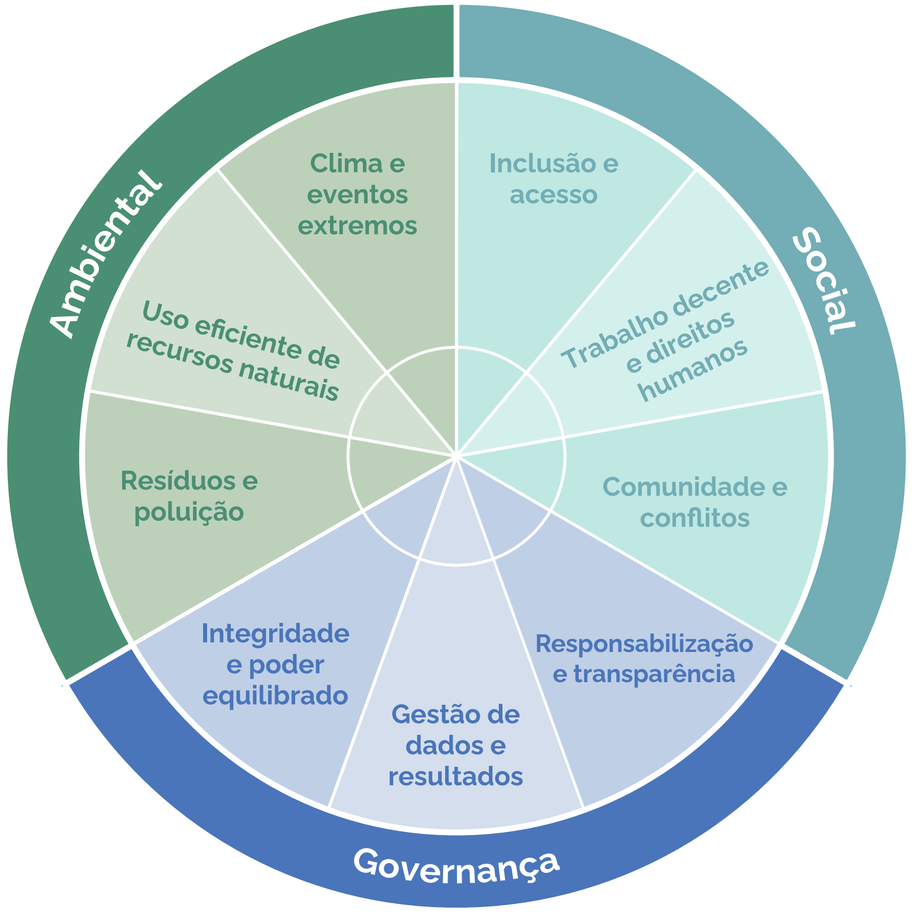
Acompanhe os riscos, avalie se as medidas foram eficazes e ajuste quando necessário. Registre aprendizados e comunique resultados de forma transparente à força de trabalho e à sociedade.

1.2 GESTÃO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE

Radar de riscos em sustentabilidade

Este instrumento de diagnóstico inicial que ajuda a decidir quais riscos de sustentabilidade são relevantes para uma política, programa, contrato ou operação do órgão. Organiza a reflexão por eixo (Ambiental, Social, Governança), com áreas temáticas e perguntas de aprofundamento que “acendem o alerta” para novas definições de prevenção. **Assim, respostas que mais se aproximam de um “sim” completo revelam riscos aplicáveis que devem ser documentados no registro de riscos e tratados conforme prioridade.**

Embora destaque riscos ambientais, sociais e de governança, é importante reconhecer que quase todos carregam consequências econômicas. Inundações, crises sociais ou falhas de governança traduzem-se em custos adicionais, perda de eficiência ou desperdício de recursos públicos. Assim, a dimensão econômica é transversal à gestão de riscos em sustentabilidade, conectando-se diretamente ao dever de zelar pelo uso eficiente do dinheiro público.



1.2 GESTÃO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE

Radar de riscos em sustentabilidade

- **Questões levantadoras de riscos**

Ambiental	
Clima e eventos extremos	Nossas políticas ou operações dependem de locais expostos a enchentes, secas, ondas de calor ou deslizamentos?
	A política ou operação pode ser afetada por eventos climáticos extremos ou contribuir para aumentar sua intensidade e frequência?
	Os planos de adaptação ou contingência para riscos climáticos relevantes estão frágeis ou insuficientes?
Uso de recursos naturais	A execução depende de uso intensivo de água, energia ou insumos sujeitos a escassez ou volatilidade?
	Há vulnerabilidade em relação à sazonalidade ou às tarifas de fornecimento que afetem custos e continuidade?
	As rotinas de monitoramento e metas de eficiência nos recursos naturais estão incipientes ou insuficientes?
Resíduos e poluição	A política ou operação pode gerar resíduos excessivos ou perigosos e emissões relevantes sem controle adequado?
	Há lacuna de gestão permitindo destinação incorreta de resíduos ou ausência de logística reversa?
	As atividades podem interferir em áreas ambientalmente sensíveis ou na biodiversidade?

Social	
Inclusão e acesso	A política ou operação pode excluir grupos vulneráveis do acesso a direitos e serviços ou reforçar desigualdades já existentes?
	Os canais de acesso não garantem plena acessibilidade física ou digital?
	O órgão não realiza processos de escuta ou participação social dos públicos afetados?
Trabalho decente e direitos humanos	Há risco de violações trabalhistas ou de direitos humanos em contratos, terceirizações ou operações?
	Os editais e contratos não exigem conformidade clara com normas trabalhistas e de direitos humanos?
	O órgão não possui mecanismos eficazes de denúncia e monitoramento de irregularidades?
Comunidade e conflitos	O projeto pode gerar impactos negativos para comunidades locais (deslocamentos, desemprego, ruído e trânsito, insegurança)?
	A política ou operação pode gerar conflitos com comunidades locais ou agravar tensões sociais pré-existentes?
	Os planos de mitigação ou compensação para impactos comunitários não foram pactuados ou estão frágeis ou insuficientes?

1.2 GESTÃO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE

Radar de riscos em sustentabilidade

- **Questões levantadoras de riscos**

Governança	
Integridade e poder equilibrado	Há risco de concentração de poder ou captura de decisões por interesses específicos ou de reforçar desequilíbrios de poder institucional?
	Os mecanismos de integridade e ética nos processos decisórios estão imaturos ou insuficientes?
	Há pressão excessiva e desequilíbrio entre instâncias técnicas e políticas, comprometendo a autonomia necessária para decisões íntegras?
Gestão de dados e resultados	Os dados usados para decisões e monitoramento são de baixa confiabilidade, não auditáveis ou desatualizados?
	O monitoramento e avaliação de resultados e impactos de sustentabilidade estão imaturos ou insuficientes?
	Há lacuna que pode gerar falhas no tratamento de dados pessoais e sensíveis, em descumprimento à LGPD e com risco de exposição?
Responsabilização e transparência	Faltam canais de denúncia e ouvidoria efetivos para atores relevantes, como cidadãos e colaboradores?
	Os mecanismos de prestação de contas e transparência são imaturos ou insuficientes, dificultando que decisões e resultados possam ser acompanhados ou questionados?
	As responsabilidades são mal definidas, insuficientes ou sobrepostas, dificultando a responsabilização por decisões e resultados?

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018):** Documento de referência para órgãos públicos brasileiros sobre como estruturar processos de gestão de riscos. Apresenta boas práticas e caminhos práticos para integrar riscos à governança, fortalecendo integridade e transparência.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Guia INCLUA** — Roteiro para Inclusão em Políticas Públicas (IPEA, 2022): Ferramenta prática para analisar riscos de exclusão e desigualdade em programas governamentais. Estruturado em dimensões como acesso, participação, gestão inclusiva e monitoramento, o guia ajuda equipes a identificar e prevenir a reprodução de desigualdades em políticas e serviços.

  1 - GUIA INCLUA 2 - PLATAFORMA INCLUA

OUTRAS REFERÊNCIAS

ISO 31000:2018. Gestão de riscos - Diretrizes. — *International Organization for Standardization* (ISO), 2018. Disponível em: https://www.iso.org/standard/65694.html

FERMA Sustainability Risk Guide. — *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA), 2021. Disponível em: https://www.ferma.eu/publications/ferma-issues-first-sustainability-risk-guide-for-european-risk-managers/

Curso Caminhos para a Sustentabilidade: ESG e Políticas Públicas — ENAP, 2024. Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/1038

1.3

Gestão e transparência de resultados de sustentabilidade

GOVERNANÇA ECONÔMICO AMBIENTAL SOCIAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes



ODS 17 — Parcerias e Meios de Implementação

Monitorar resultados de sustentabilidade é essencial para transformar compromissos institucionais em impactos tangíveis para a sociedade. Nos últimos anos, órgãos públicos vêm ampliando o registro de dados e relatórios na área, o que cria uma base sólida para avançar na consolidação de sistemas integrados de monitoramento. Essa prática contribui para dar visibilidade a esses esforços e fortalecer a capacidade de gestão sustentável em toda a administração.

A prática de gestão e transparência de resultados de sustentabilidade busca contribuir com esse desafio ao estruturar rotinas e instrumentos que permitam medir, analisar e comunicar resultados relacionados ao tripé da sustentabilidade. Seu objetivo central é garantir que políticas, programas e projetos sustentáveis sejam acompanhados com critérios claros de eficácia, eficiência e efetividade. Isso significa olhar não apenas para o cumprimento de atividades (produtos entregues), mas também para os impactos gerados, como redução de emissões, inclusão social ou eficiência no gasto público.

1.3 GESTÃO E TRANSPARÊNCIA DE RESULTADOS DE SUSTENTABILIDADE

Transparência ativa

Divulgação de informações de interesse público de forma espontânea, sem necessidade de solicitação formal pelo cidadão. Vai além do cumprimento da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), ao disponibilizar dados e resultados de maneira proativa, em formatos abertos, claros e acessíveis. No campo da sustentabilidade, a transparência ativa traduz-se em painéis e relatórios que mostram, de forma contínua e compreensível, os avanços, desafios e impactos gerados pelas ações governamentais.

O monitoramento atua em duas frentes complementares. **No plano estratégico, os painéis mostram como metas institucionais e programas conectam-se à Agenda 2030, tornando transparente a contribuição do órgão para a sustentabilidade.** Um exemplo de materialização é a transparência sobre quais ODS estão vinculados a determinados programas do PPA ou a projetos estratégicos do PEI. Isso permite conhecer a atuação sustentável proposta pela organização e abre espaço para avaliar os resultados pretendidos (como redução de emissões, promoção de inclusão ou eficiência no gasto público).

Já no plano operacional, painéis ou relatórios detalham a execução concreta de programas e projetos, evidenciando tanto as entregas realizadas (como campanhas de conscientização, implantação de soluções de eficiência energética ou projetos de inclusão digital) quanto seus resultados imediatos (como economia de recursos, ampliação do acesso ou melhoria de serviços). Essa combinação garante que se tenha uma visão panorâmica da contribuição institucional para a sustentabilidade e um retrato claro dos efeitos práticos no cotidiano da gestão pública.

Na prática, os painéis de sustentabilidade são o principal instrumento de monitoramento, pois reúnem dados em visualizações acessíveis e integradas, permitindo análise em tempo quase real por gestores, tomadores de decisão e pela sociedade (quando abertos). Os painéis possibilitam acompanhar resultados estratégicos e operacionais de forma integrada, facilitando correções de rumo e maior alinhamento à estratégia institucional.

EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Painel de Governança e Sustentabilidade da ANS:** Consolida Plano de Logística Sustentável, plano de ações e relatórios em atualização mensal, funcionando como referência de painel institucional para transparência de resultados replicável por outros órgãos.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Painel STF + Sustentável:** Ferramenta do Supremo Tribunal Federal que exibe dados de consumo de água, energia, impressão, papel e água envasada, com metas de redução, histórico anual e visibilidade sobre ações concretas do tribunal.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

1.3 GESTÃO E TRANSPARÊNCIA DE RESULTADOS DE SUSTENTABILIDADE

Os relatórios de resultados mantêm papel fundamental na gestão e transparência da sustentabilidade. Em contextos nos quais o monitoramento contínuo ainda não está consolidado, eles são a opção prioritária para sistematizar e divulgar informações. Mesmo em ambientes mais maduros, seguem relevantes por oferecer maior detalhamento e análise narrativa, com comparabilidade anual e registro dos aprendizados institucionais. Esses relatórios podem evoluir para relatos integrados, alinhados a boas práticas internacionais, que conectam dimensões financeiras, sociais, ambientais e de governança em uma visão única de criação de valor público sustentável.

Sempre que possível, recomenda-se que o monitoramento seja integrado aos instrumentos já instituídos de prestação de contas e de transparência ativa, tais como os Relatórios de Gestão e os Planos de Logística Sustentável. Cabe destacar, ainda, a relevância da Metodologia de Avaliação Padronizada de Políticas Públicas (MAPP), instituída pela Portaria GM/MPO nº 373, de 17 de outubro de 2025, como ferramenta complementar à gestão e transparência de resultados de sustentabilidade. Desenvolvida pela Secretaria de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Assuntos Econômicos (SMA/MPO) em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a MAPP consiste em metodologia de autoavaliação padronizada, operacionalizada por plataforma digital, para avaliação de políticas/programas. A avaliação ocorre em quatro dimensões: relevância, efetividade, eficiência e sustentabilidade.

Os indicadores constituem a base para qualquer modelo de monitoramento. Um catálogo de indicadores, composto por fichas técnicas que definem metodologia de cálculo, fonte de dados, frequência de atualização e responsável, é necessário. Cada órgão precisa de um núcleo de indicadores confiáveis, que alimentem tanto os painéis quanto os relatórios (ver também a ***carteira de indicadores e evidências típicos de sustentabilidade***). Em estágios iniciais, é recomendável priorizar indicadores padronizados em áreas de maior impacto, como consumo de energia, diversidade na força de trabalho ou eficiência orçamentária. À medida que a maturidade avança, podem ser incorporadas dimensões mais complexas, como impactos sociais em políticas finalísticas ou métricas de descarbonização. Nesse contexto, a implementação pressupõe certa maturidade institucional, como a prévia integração da estratégia à sustentabilidade e algum arranjo de governança de dados.

O monitoramento de resultados de sustentabilidade é um processo cultural e técnico com implicação gerencial e de transparência. Ele consolida a sustentabilidade como valor institucional, ao tornar visível o que foi alcançado, possibilitando a correção de rumos e ampliando o diálogo com a sociedade. Nesse sentido, conecta a gestão pública federal às expectativas contemporâneas por transparência, integridade e responsabilidade, fortalecendo a confiança no Estado e aumentando a efetividade de suas políticas.

1.3 GESTÃO E TRANSPARÊNCIA DE RESULTADOS DE SUSTENTABILIDADE

PASSO A PASSO

01 Mapeie os dados disponíveis

Levante quais informações de sustentabilidade já são registradas (Ex.: consumo de energia, água, frota, diversidade, execução orçamentária) e o nível de integração da estratégia com sustentabilidade.

02 Defina um núcleo inicial de indicadores

Selecione um conjunto reduzido de indicadores prioritários, preferencialmente padronizados entre órgãos, que possam alimentar painéis e relatórios de forma consistente. Garanta clareza metodológica para cada indicador.

03 Estabeleça governança de dados e responsabilidades

Defina quem atualiza as informações, com que frequência e como validar os dados. Um arranjo institucional claro garante confiabilidade e continuidade ao monitoramento.

04 Estruture o painel de monitoramento

Organize os dados em uma ferramenta de *business intelligence* (BI) ou plataforma equivalente. Priorize visualizações simples, comparáveis e que facilitem a análise gerencial e a transparência pública.

05 Produza relatórios de resultados

Elabore relatórios periódicos como instrumentos de detalhamento, análise narrativa e prestação de contas. Eles são a opção prioritária em contextos nos quais o monitoramento contínuo ainda não está consolidado e continuam relevantes em ambientes maduros, ao sistematizar aprendizados e oferecer comparabilidade anual.

1.3 GESTÃO E TRANSPARÊNCIA DE RESULTADOS DE SUSTENTABILIDADE

Carteira de indicadores e evidências típicos de sustentabilidade

Esta ferramenta foi desenvolvida como uma referência orientadora para apoiar a construção de sistemas de monitoramento. Ela organiza indicadores e evidências típicos de sustentabilidade em guarda-chuvas temáticos. Dessa forma, promove não apenas a mensuração, mas a rastreabilidade das ações de sustentabilidade, conectando estratégia, execução e resultados percebidos pela sociedade.

O catálogo pode apoiar instituições em diferentes níveis de maturidade na gestão e transparência de resultados. Instrumentos de avaliação institucional de sustentabilidade, como o iESGo e seus quatro estágios de maturidade, ajudam a visualizar essa lógica de evolução. Nos estágios inexpressivo e inicial, o catálogo contribui para a estruturação de um núcleo mínimo de indicadores confiáveis, consolidando dados dispersos e estabelecendo rotinas básicas de monitoramento. No estágio intermediário, apoia a integração desses indicadores em painéis e relatórios gerenciais, fortalecendo o uso de evidências na gestão e na comunicação transparente com a sociedade. Já no estágio aprimorado, serve de referência para mensurações mais complexas e avaliações de impacto, como inventários de emissões de gases de efeito estufa, rastreabilidade de cadeias de suprimentos e análise de efeitos sociais em comunidades vulneráveis.

O avanço entre estágios é gradual e depende de uma trajetória de aprendizado institucional. É importante reconhecer que mensurações mais complexas não são triviais e demandam esforço coordenado, envolvendo governança de dados, recursos técnicos e integração com outras práticas de gestão. Para tornar o progresso mais viável, recomenda-se identificar esforços de mensuração já em andamento, como levantamentos ambientais, bases de dados administrativos ou sistemas de informação setoriais, e priorizar dados que possam ser gerenciados com maior facilidade e confiabilidade. Essa abordagem incremental permite consolidar avanços progressivos, fortalecendo a capacidade institucional de produzir, interpretar e usar evidências de sustentabilidade de forma cada vez mais integrada.

SOCIAL

- **Saúde e Segurança:** divulgar taxas de acidentes, gravidade, fatalidades e dias perdidos. Incluir registros de investigações e ações corretivas.
- **Diversidade e Inclusão:** reportar composição da força de trabalho (gênero, raça/etnia, PcD), inclusive em cargos de tomada de decisão e liderança, e disparidade salarial de gênero, junto a planos de correção.
- **Engajamento Social e Usuários:** divulgar pesquisas de satisfação, número de atendimentos/reclamações resolvidos e participação em consultas públicas.
- **Acessibilidade e Inclusão de Grupos Vulneráveis:** evidenciar programas e infraestrutura de acessibilidade, além de iniciativas voltadas a comunidades vulnerabilizadas.

1.3 GESTÃO E TRANSPARÊNCIA DE RESULTADOS DE SUSTENTABILIDADE

Carteira de indicadores e evidências típicos de sustentabilidade

AMBIENTAL

- **Emissões de GEE:** mensurar escopos 1, 2 e 3 do *Greenhouse Gas Protocol*, em toneladas CO_2 e por intensidade (*per capita*, m^2, serviço). Publicar inventário de emissões, metodologia usada (fronteira organizacional, fatores de emissão) e metas de redução. Disponibilizar verificações ou asseguração externa, quando possível.
- **Consumo de Energia:** reportar consumo total e por fonte (renovável/não renovável), intensidade energética e evolução histórica. Destacar iniciativas de eficiência energética implementadas.
- **Consumo de Água:** apresentar volume captado, consumo, reaproveitamento (reuso/reciclagem) e medidas de mitigação em regiões com estresse hídrico.
- **Resíduos:** quantificar resíduos gerados por tipo e destinação (% reciclado, compostado, aterro). Publicar contratos de coleta e resultados de programas de logística reversa.
- **Uso do Solo e Biodiversidade:** indicar áreas impactadas ou preservadas, ações de restauração e anexar mapas, imagens de satélite e laudos de impacto ambiental.
- **Transporte e Mobilidade Sustentável:** informar frota própria (convencional, híbrida, elétrica) e quilometragem. Evidenciar incentivos ao transporte ativo (bicicletas, transporte público).

ECONÔMICO E USO DE RECURSOS PÚBLICOS

- **Compras Sustentáveis**: mostrar percentual de compras com critérios socioambientais e fornecedores locais, além de políticas de contratação e certificações exigidas.
- **Eficiência no Uso de Recursos:** divulgar custos operacionais por serviço, ganhos obtidos com iniciativas verdes e análises de custo-benefício.
- **Investimento em Sustentabilidade:** reportar orçamento alocado para projetos sustentáveis, indicadores de retorno (ROI) e parcerias para inovação verde.

GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA

- **Integridade e Anticorrupção:** reportar casos investigados, sanções aplicadas, políticas de integridade e treinamentos realizados.
- **Composição e Transparência de Órgãos Decisores:** mostrar diversidade e independência em conselhos e comissões, divulgar atas e frequência de reuniões.
- **Gestão de Riscos:** tornar público o mapeamento de riscos (incluindo riscos climáticos) e planos de mitigação. Atualizar registros de incidentes e ações preventivas.
- **Acesso à Informação:** garantir periodicidade dos relatórios, publicar dados em formato aberto e incluir séries históricas para acompanhamento.

1.3 GESTÃO E TRANSPARÊNCIA DE RESULTADOS DE SUSTENTABILIDADE

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Plano Diretor de Logística Sustentável (MGI):** documento orientador para a implementação de práticas sustentáveis na administração pública Federal. Define diretrizes para elaboração, monitoramento e revisão dos PLS, com enfoque em indicadores, metas e painéis de acompanhamento. O plano promove rastreabilidade e integração com a Agenda 2030, sendo referência para órgãos que buscam estruturar sistemas de monitoramento e relatórios de sustentabilidade alinhados a padrões federais.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Planejamento Orientado à Agenda 2030 (MPO):** Publicação que detalha como o PPA 2024-2027 foi estruturado em alinhamento direto com os ODS, trazendo matrizes que conectam programas governamentais às metas da Agenda 2030. Inclui exemplos de agendas transversais e metodologias de participação social ampla.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Matriz de Carbono (Arquivo Nacional):** Iniciativa que consolida dados sobre consumo de recursos e emissões de gases de efeito estufa, permitindo mensurar a pegada de carbono institucional. A matriz orienta o monitoramento contínuo de emissões e apoia a definição de metas de redução e compensação, fortalecendo a cultura de gestão ambiental baseada em evidências. O projeto reforça o compromisso do órgão com a sustentabilidade e serve como referência replicável para outras instituições públicas.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Carimbos ODS e Transparência (TRF2 — 27ª Vara Federal/RJ):** prática que correlaciona sentenças judiciais aos ODS da Agenda 2030, com carimbos visuais nos documentos, publicidade da ordem cronológica para julgamento e acompanhamento online em tempo real.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Guia Prático de Projetos (MGI):** reúne artefatos para, por exemplo, criação de indicadores, avaliação de resultados, geração de relatórios e estudos de caso, sendo referência metodológica para estruturar monitoramento no setor público.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

ABNT PR 2030-1:2021. Diretrizes para Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. ABNT, 2021. Disponível em: https://www.abnt.org.br/

Metodologia de Avaliação Padronizada de Políticas Públicas (MAPP) - Portaria GM/MPO nº 373/2025. Disponível em: https://mapp.planejamento.gov.br/home

Guia Prático de Planejamento Estratégico Institucional (GPPEI) — MGI, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento_estrategico_arquivos/Guia_PEI_VF.pdf

Guia de Transparência Ativa — Controladoria-Geral da União, 2022 Disponível em: https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/gta-7-guia-de-transparencia-ativa-final.pdf

Curso Caminhos para a Sustentabilidade: ESG e Políticas Públicas — ENAP, 2024 Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/1038

Comissão Nacional para os ODS (CNODS) — Secretaria-Geral da Presidência da República. Disponível em: https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/cnods



EIXO 2

Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é um dos pilares estratégicos da sustentabilidade no setor público. Afinal, são as pessoas que materializam políticas, entregam serviços e garantem que os valores institucionais se traduzam em práticas concretas. No contexto da sustentabilidade econômica, social e ambiental, este eixo tem a missão de fortalecer competências, promover ambientes de trabalho justos e inclusivos e criar condições para que a força de trabalho atue com engajamento, inovação e responsabilidade.

No pilar econômico, por exemplo, a valorização das pessoas gera eficiência ao reduzir rotatividade, elevar a produtividade e favorecer decisões mais qualificadas. No pilar social, a gestão de pessoas fortalece o compromisso com inclusão, diversidade, saúde, segurança psicológica e qualidade de vida no trabalho. Já no pilar ambiental, agentes públicos com conhecimento em sustentabilidade tornam-se multiplicadores de práticas que integram critérios socioambientais às rotinas de compras, logística, orçamento e inovação. Assim, este eixo contribui não apenas para o bem-estar individual, mas também para a efetividade coletiva da administração pública.

A administração pública vive um momento de amplas oportunidades para fortalecer a gestão de pessoas com foco em sustentabilidade. Ainda é possível ampliar a adesão a programas de capacitação sobre o tema e consolidar mecanismos estruturados de diversidade e inclusão. Em diversos órgãos, observa-se um cenário fértil para expandir a cultura de aprendizagem, aprimorar iniciativas de bem-estar e aperfeiçoar a produção e uso de dados sobre representatividade e experiência da força de trabalho.

Superar esses desafios é estratégico porque a gestão de pessoas constitui a base para transformar capacidades institucionais. Ao desenvolver competências, ampliar a diversidade, promover a inclusão e criar ambientes de trabalho saudáveis, a administração pública torna-se mais resiliente, eficiente, eficaz e conectada às demandas da sociedade. Esse eixo busca fomentar valores como equidade, transparência, participação, respeito à diversidade e inovação, ao mesmo tempo em que almeja resultados tangíveis: equipes mais preparadas, ambientes de trabalho mais acolhedores e políticas públicas implementadas com maior qualidade e legitimidade.

O Eixo 2 engloba um conjunto de práticas de sustentabilidade que se inter-relacionam e se reforçam mutuamente. Destaca-se a capacitação e disseminação de conhecimento em sustentabilidade, que pretende consolidar uma cultura organizacional capaz de traduzir metas ambientais, sociais e econômicas em ações cotidianas. A prática de diagnóstico de diversidade e inclusão contribui para identificar desigualdades, estabelecer metas concretas e orientar políticas formativas, afirmativas e valorizativas. Complementarmente, a promoção de uma cultura organizacional inclusiva amplia o pertencimento, fortalece a segurança psicológica das equipes e cria condições para maior engajamento e inovação. Já a ampliação da representatividade em espaços de decisão garante que a pluralidade da sociedade brasileira esteja refletida também nas instâncias institucionais. Essa representatividade é mais que simbólica, pois permite que servidoras e servidores se reconheçam em diferentes papéis e contextos, o que eleva a motivação pessoal e profissional, fortalece vínculos com a missão pública e contribui para uma administração mais legítima e confiável aos olhos da sociedade.

Além das práticas priorizadas para aprofundamento neste material, a gestão de pessoas contextualizada na sustentabilidade também se conecta a outras dimensões relevantes, como programas de qualidade de vida no trabalho, políticas de acessibilidade, prevenção ao assédio, bem-estar físico e mental, mecanismos de participação interna e reconhecimento de desempenho. Esses elementos, ainda que não componham o conteúdo prático do guia, complementam a visão de que a sustentabilidade só se realiza plenamente quando a força de trabalho é valorizada, protegida e fortalecida.

Em síntese, a gestão de pessoas no setor público não é apenas uma função administrativa, mas um vetor de transformação. Trata-se de um eixo que visa preparar os agentes públicos para lidar com a complexidade do presente e do futuro, articulando eficiência institucional, justiça social e compromisso ambiental. O eixo consolida o pilar social da sustentabilidade e reforça o papel humano como essência da ação pública, ao articular políticas formativas, que disseminam conhecimento; afirmativas, que garantem justiça e inclusão; e valorizativas, que reconhecem e inspiram o corpo funcional. Ao investir nesse campo, as organizações não apenas qualificam suas entregas, mas também consolidam um legado de equidade, confiança e inovação para a sociedade.

Diretrizes de sustentabilidade

- **Garantir aprendizagem contínua em sustentabilidade**
  Assegurar que toda a força de trabalho desenvolva competências em sustentabilidade, integrando esse conhecimento ao cotidiano institucional e às decisões públicas.
- **Promover qualidade de vida e bem-estar no trabalho**
  Valorizar a saúde física, mental e social, garantindo condições que favoreçam equilíbrio, motivação e desempenho sustentável.
- **Assegurar diversidade e inclusão**
  Consolidar um ambiente de trabalho justo e equitativo, em que diferentes identidades e experiências sejam respeitadas, representadas e valorizadas.
- **Fortalecer representatividade nas instâncias decisórias**
  Garantir que espaços de governança contem com a pluralidade da sociedade, ampliando legitimidade e equidade na tomada de decisão.

Governança de Pessoas

Estrutura de processos, responsabilidades e mecanismos de monitoramento que orientam a gestão de pessoas. Envolve definir papéis, acompanhar resultados e assegurar que políticas de trabalho estejam alinhadas à missão institucional e aos princípios da sustentabilidade.

Equidade de Oportunidades

Princípio que assegura condições iguais de acesso, desenvolvimento e progressão funcional a todas as pessoas, independentemente de gênero, raça, idade, deficiência ou outras características. Busca corrigir desigualdades históricas e promover justiça organizacional.

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Conjunto de condições, programas e práticas que promovem bem-estar físico, psicológico e social no ambiente organizacional de forma inovadora e com responsabilidade social. A QVT fortalece a saúde da força de trabalho, previne adoecimento e melhora o desempenho institucional.

Engajamento da Força de Trabalho

Nível de comprometimento e motivação dos colaboradores em relação à missão e aos objetivos institucionais. Altos índices de engajamento favorecem inovação, retenção de talentos e entregas públicas mais efetivas.

Mapa de práticas do Eixo

2.1

DIAGNÓSTICO DE DIVERSIDADE E PROMOÇÃO DA INCLUSÃO

Processo estruturado de coleta e análise de informações sobre a composição da força de trabalho por marcadores de diversidade, com recortes interseccionais e foco em três ciclos da trajetória funcional: ingresso, progressão e permanência. Almeja fornecer base concreta para metas e ações de inclusão, com transparência e respeito à LGPD.

2.2

CAPACITAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO EM SUSTENTABILIDADE

Busca promover o desenvolvimento de competências em sustentabilidade ambiental, social e econômica entre colaboradores, fortalecendo uma cultura institucional alinhada à Agenda 2030. A prática contribui para a integração das metas sustentáveis ao cotidiano da gestão pública federal.

2.3

PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

A prática busca consolidar um ambiente de trabalho mais justo, respeitoso e acolhedor, por meio de ações culturais e educativas sobre diversidade e inclusão. Engloba ações como formação continuada e campanhas de sensibilização, por exemplo contra o racismo ou a discriminação de gênero.

2.4

AMPLIAÇÃO DE REPRESENTATIVIDADE

A prática consiste em um conjunto de ações voltadas à promoção da inclusão de grupos historicamente sub-representados em funções de liderança, cargos comissionados e demais espaços institucionais de fala e tomada de decisão, como comitês de governança e comissões. Sugere a adoção de indicadores, critérios pré-estabelecidos de diversidade e políticas de valorização da pluralidade.

2.1

Diagnóstico de diversidade e promoção da inclusão

SOCIAL GOVERNANÇA

ODS diretamente relacionados:



ODS 5 — Igualdade de Gênero



ODS 10 — Redução das Desigualdades



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes



ODS 18 — Igualdade Étnico-Racial

O diagnóstico de Diversidade e Inclusão (D&I) é um processo estruturado e iterativo que busca compreender a composição, as trajetórias e as experiências dos agentes públicos sob a perspectiva da diversidade. Começa com a leitura quantitativa básica da composição geral do órgão e avança para camadas mais analíticas, como as condições de permanência, desigualdades salariais e barreiras identificadas diretamente pelos grupos sub-representados.

Aplica-se a órgãos que desejam estruturar e fortalecer suas políticas de inclusão com base em evidências. Na administração pública federal, o mais comum é a existência de dados brutos sobre composição por gênero ou raça/cor, muitas vezes desatualizados ou sem recortes interseccionais. A evolução dessa leitura inicial passa por construir um retrato mais complexo da organização: quem ingressa, quem progride, quem permanece, em quais funções e condições.

2.1 DIAGNÓSTICO DE DIVERSIDADE E PROMOÇÃO DA INCLUSÃO

Interseccionalidade

Compreensão das desigualdades a partir da sobreposição de marcadores sociais como gênero, raça, classe, deficiência e território. Permite diagnósticos mais precisos ao evidenciar experiências específicas de grupos em situação de vulnerabilidade.

Embora o foco principal do diagnóstico recaia sobre o quadro de agentes públicos, sua lógica pode ser replicada para outras formas de vínculo com a administração pública. Uma aplicação relevante está nos contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra (DEMO), frequentemente geridos sob o escopo da logística. Considerando que esse tipo de contratação representa parcela significativa da força de trabalho, com milhares de profissionais em funções administrativas e operacionais, recomenda-se que os órgãos também observem os recortes de diversidade nesses contratos e promovam cláusulas e diretrizes que favoreçam a equidade e a inclusão nos editais e na execução contratual.

Esse aprofundamento envolve não apenas indicadores quantitativos, mas também análises qualitativas: escutas com grupos sub-representados, aplicação de questionários confidenciais e entrevistas que permitam entender dores, barreiras invisíveis e prioridades mal atendidas. Isso garante que o diagnóstico não se limite a números, mas represente a experiência real dos agentes públicos.

Pensar indicadores ao longo de toda trajetória funcional é, então, diretriz chave desta prática. Dados coletados acerca do ingresso investigam a equidade no acesso ao serviço público, identificando barreiras de entrada para grupos historicamente sub-representados. Na segunda fase, indicadores de permanência analisam as condições de trabalho e bem-estar que influenciam a retenção e a permanência de diferentes grupos ao longo do tempo.

Por fim, dados de progressão avaliam oportunidades de desenvolvimento e ascensão na carreira, com foco na distribuição de funções, promoções e cargos de liderança.

Os recortes mais comuns estão recomendados a seguir e incluem, por exemplo, gênero, raça/cor e deficiência (ver também a ⚙ ***lista de recortes de diversidade possíveis***). A escolha desses recortes justifica-se por sua relevância histórica enquanto marcadores de desigualdade e exclusão social e, por isso, são fundamentais para uma política inclusiva.

Matriz de indicadores exemplificada

01 Ingresso:

% de pessoas negras entre nomeados(as) x aprovados(as);
% de pessoas com deficiência ingressantes;
% de mulheres em carreiras majoritariamente masculinas.

02 Permanência:

Taxa de rotatividade por grupo;
Distorção salarial entre grupos;
Relatos de assédio e discriminação (ouvidoria, pesquisa interna)

03 Progressão:

Tempo médio até promoção por grupo;
% de colaboradores promovidos por recorte;
% de funções comissionadas por grupo.

2.1 DIAGNÓSTICO DE DIVERSIDADE E PROMOÇÃO DA INCLUSÃO

A implementação começa pela definição da governança (comitê de diversidade, apoio da liderança), do marco legal e da articulação com a LGPD. Em seguida, mapeiam-se as fontes de dados (SIAPE, Observatório de Pessoal, pesquisas internas), coletam-se e qualificam-se as informações e aplica-se a matriz. A escuta de grupos e análises interseccionais complementam a leitura quantitativa. No fim, os resultados são sistematizados em sumário executivo, que deve orientar metas de inclusão e ser incorporado ao monitoramento do órgão.

Para que o diagnóstico seja efetivo e gere mudança, recomenda-se avançar gradualmente: comece com os dados mais acessíveis, amplie para ciclos funcionais e escute diretamente os agentes públicos. Essa evolução promove não apenas um retrato mais preciso, mas também engajamento institucional e legitimidade nas ações derivadas.

Dados sensíveis e LGPD

Dados sobre origem racial, gênero, deficiência ou crenças exigem base legal específica e cuidados de tratamento: coleta com consentimento, minimização, anonimização e transparência sobre finalidades são fundamentais. Templates como de "Termo de Uso de Política de Privacidade" estão disponíveis na página da Secretaria de Governo Digital do MGI.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

PASSO A PASSO

01 Constitua a governança e a base legal
Formalize o escopo da iniciativa e a constituição de um grupo de trabalho ou equipe responsável pela condução do diagnóstico.

02 Mapeie fontes e variáveis disponíveis
Identifique sistemas internos e fontes externas com dados confiáveis e atualizados sobre a força de trabalho.

03 Colete e qualifique os dados
Garanta a completude, atualização e segurança dos dados, com consentimento quando exigido. Priorize dados anonimizados.

04 Estruture a matriz de indicadores por ciclo
Defina os indicadores de ingresso, progressão e permanência, com métricas claras, periodicidade e responsáveis.

05 Analise recortes interseccionais e gargalos
Cruze variáveis e identifique diferenças relevantes entre grupos e áreas. Destaque funis e desigualdades de acesso e liderança.

06 Priorize problemas e defina metas de inclusão
Escolha desafios mais críticos, defina objetivos claros e prazos para avançar em diversidade e representação.

07 Publique sumário e incorpore ao monitoramento
Comunique achados em relatório executivo e integre os dados ao planejamento estratégico e à revisão periódica.

2.1 DIAGNÓSTICO DE DIVERSIDADE E PROMOÇÃO DA INCLUSÃO

Lista de recortes de diversidade possíveis

Diferentes recortes de diversidade podem compor estudos de diagnóstico. A seleção dos recortes deve considerar a realidade do órgão e o contexto de uso dos dados, podendo ter como base de recomendação o conjunto a seguir. Ainda assim, deve haver intencionalidade no uso dos dados coletados para cada grupo pesquisado.

Além disso, cada recorte requer cuidado específico na formulação da pergunta e nas opções de resposta, sendo recomendada a transparência do objetivo da coleta. Outras boas práticas incluem permitir a autodeclaração aberta, prever a opção "prefiro não responder" e evitar perguntas obrigatórias ou excessivamente detalhadas.

- **Gênero:** Utilize formulação inclusiva e objetiva. Exemplo de opções: "Mulher cis", "Homem cis", "Mulher trans", "Homem trans", "Pessoa não binária", "Outro", "Prefiro não responder".
- **Raça/cor:** Adote as cinco categorias do IBGE: "Branca", "Preta", "Parda", "Amarela", "Indígena", com campo para "Prefiro não responder".
- **Deficiência (PcD):** Considere uma pergunta objetiva com opções por tipo de deficiência: "Visual", "Auditiva", "Motora", "Intelectual", "Psicossocial (transtornos mentais graves e persistentes)", "Múltipla", "Não tenho deficiência", "Outro", "Prefiro não responder".
- **Idade:** Coleta direta da data de nascimento pode ser útil para atualização contínua da idade. Outra opção é a coleta com faixas etárias padronizadas.
- **Localidade/território:** Registrar UF e município de nascimento possibilita análise de regionalidade e concentração. Se relevante, dados de UF e município de atuação e/ou residência podem também gerar análises.
- **Orientação sexual:** A depender do objetivo, basta tomar conhecimento do pertencimento à comunidade LGBTQIAPN+ com opções "Sim", "Não" e "Prefiro não responder", sem necessidade de detalhamento. Caso relevante, detalhar com opções como: "Heterossexual", "Homossexual", "Bissexual", "Assexual", "Outro (especificar)", "Prefiro não responder".
- **Religião ou crença:** Quando houver relevância institucional, utilizar opções amplas: "Católica", "Evangélica", "Espírita", "Religiões de matriz africana", "Judaica", "Muçulmana", "Ateísta ou agnóstica", "Outra (especificar)", "Prefiro não responder".

2.1 DIAGNÓSTICO DE DIVERSIDADE E PROMOÇÃO DA INCLUSÃO

Boas práticas éticas no uso de dados sensíveis

Um conjunto de cuidados é necessário para garantir a coleta, tratamento e divulgação de dados sensíveis em conformidade com a LGPD e com princípios de respeito e segurança.

- Explique com clareza a finalidade de cada pergunta.
- Sempre permita a opção “prefiro não responder”.
- Não torne perguntas obrigatórias quando envolverem dados sensíveis.
- Evite coletar detalhes excessivos ou desnecessários ao objetivo de uso.
- Fundamente a coleta em base legal apropriada (Ex.: consentimento livre e informado).
- Garanta o sigilo e anonimização dos dados.
- Restrinja o acesso às bases brutas.
- Divulgue apenas informações agregadas, de forma transparente e segura.
- ! É contraindicada qualquer prática que possa expor pessoas a discriminação, perseguição política ou uso indevido de seus dados.

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Observatório de Pessoal (MGI):** Ferramenta pública que permite monitorar a composição da força de trabalho do Executivo Federal por gênero, raça, faixa etária e outros recortes. Apoia diagnósticos de diversidade e pode orientar ações em espaços de decisão.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- ***AISP Toolkit: Centering Racial Equity in Data Integration (Actionable Intelligence for Social Policy)*:** Ferramentas e diretrizes práticas para garantir que a coleta e a integração de dados no setor público promovam equidade racial, protejam contra riscos de uso indevido e envolvam ativamente os grupos representados.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Guia Diversidade no Setor Público (ENAP):** Oferece conceitos, orientações práticas e exemplos que podem ser adaptados à realidade de cada instituição.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Lei nº 13.709/2018 — Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm

Guia de inclusão e diversidades LGBTQIA+ — Senado Federal, 2021 Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/611701

2.2

Capacitação e disseminação de conhecimento em sustentabilidade

GOVERNANÇA ECONÔMICO AMBIENTAL SOCIAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 4 — Educação de Qualidade



ODS 5 — Igualdade de Gênero



ODS 12 — Consumo e Produção Sustentáveis



ODS 13 — Ação contra a Mudança Global do Clima



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficaze**s**



ODS 18 — Igualdade Étnico-Racial

Capacitar sistematicamente agentes públicos é essencial para consolidar a sustentabilidade como valor organizacional e integrar suas metas à cultura e estratégia institucional. Esta prática visa desenvolver competências em sustentabilidade ambiental, social e econômica em todos os âmbitos da Administração Pública, fortalecendo a capacidade do Estado de enfrentar os desafios contemporâneos com soluções inovadoras e integradas.

Ela responde a uma lacuna estrutural recorrente na gestão pública: a fragilidade da capacitação em temas centrais da sustentabilidade. Em muitos órgãos, o conhecimento está disperso, com poucas iniciativas estruturadas e lacunas relevantes na formação de lideranças. Esse cenário compromete a implementação de metas, a efetividade de instrumentos como os PLS e a A3P, e a conexão das ações institucionais com os ODS.

A prática propõe estruturar uma oferta formativa contínua, abrangente e estratégica, articulada à disseminação de conhecimento, à realização de ações formativas e à formação de multiplicadores. Espera-se, com isso, ampliar a compreensão institucional sobre sustentabilidade, favorecer sua incorporação ao cotidiano dos órgãos e fortalecer o alinhamento às diretrizes e instrumentos já existentes.

2.2 CAPACITAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO EM SUSTENTABILIDADE

Ações formativas

Ações formativas são iniciativas educativas que promovem o conhecimento crítico sobre desigualdades sociais e suas raízes históricas. Voltadas à sensibilização e ao enfrentamento de estereótipos naturalizados no imaginário coletivo, essas ações contribuem para desconstruir narrativas discriminatórias e fortalecer uma cultura institucional baseada na equidade, no respeito à diversidade e na promoção dos direitos humanos. No serviço público, são fundamentais para formar servidores capazes de reconhecer desigualdades estruturais e atuar de forma ética, inclusiva e transformadora.

As trilhas formativas em sustentabilidade são como percursos de desenvolvimento de competências, que oferecem diversos recursos e conteúdos complementares entre si. Neste sentido, não são apenas sequências de cursos, mas ecossistemas compostos por múltiplos formatos e recursos: vídeos, podcasts, documentos técnicos, estudos de caso, fóruns e campanhas internas. Esses percursos permitem que cada colaborador trilhe sua jornada de aprendizagem de forma autônoma, flexível e conectada ao seu contexto de atuação.

A personalização é central: as trilhas podem ser organizadas por tema e nível de complexidade (básico, intermediário, avançado), com conteúdos obrigatórios e optativos adaptados aos perfis dos participantes. Agentes públicos iniciantes podem acessar conteúdos fundamentais do tripé da sustentabilidade, enquanto áreas técnicas aprofundam-se em aplicações específicas, como contratações públicas ou gestão de resíduos. Já os multiplicadores acessam conteúdos mais amplos, com foco em comunicação, articulação institucional e metodologias de ensino-aprendizagem.

Para garantir a relevância e efetividade desses percursos, recomenda-se a atuação de um curador ou curadora institucional. Essa é uma função de pessoa ou equipe responsável por mapear necessidades, selecionar e atualizar conteúdos, organizar os percursos e assegurar sua coerência com as estratégias institucionais de capacitação, os planos de sustentabilidade (PLS/A3P) e os mapeamentos de competências.

Multiplicador de conhecimento em sustentabilidade

Agente público com formação ampliada em sustentabilidade, ou algum de seus eixos, e papel ativo na disseminação do conhecimento em sua unidade ou rede de trabalho. Atua como elo entre a estratégia institucional e a prática cotidiana, adaptando conteúdos à realidade local, sensibilizando colegas, apoiando a implementação de soluções e fortalecendo uma cultura organizacional sustentável. Multiplicadores são reconhecidos por sua capacidade de comunicação, engajamento, escuta ativa e compromisso com a melhoria da sustentabilidade no serviço público.

A implementação da prática começa com o diagnóstico das reais necessidades de aprendizagem, à luz dos eixos da sustentabilidade e dos dados gerados por instrumentos como o iESGo, o PLS e a A3P. A partir desse mapeamento, elaboram-se trilhas formativas adaptadas aos diferentes perfis e áreas de atuação, com conteúdos básicos, específicos e avançados, organizados de forma modular e acessível. A consolidação da prática depende também do engajamento institucional: campanhas de comunicação, integração com datas do calendário organizacional, incentivo da alta gestão e atuação ativa de comitês de sustentabilidade, diversidade e ética são estratégias importantes para fortalecer a cultura de aprendizagem e ampliar o alcance das trilhas.

2.2 CAPACITAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO EM SUSTENTABILIDADE

Embora algumas trilhas possam ser padronizadas em âmbito nacional, é fundamental adaptá-las às particularidades de cada órgão. A utilização de plataformas de educação a distância (EAD), parcerias com a ENAP e outras escolas de governo, e a integração com políticas institucionais de gestão de pessoas tornam a prática mais eficaz, replicável e alinhada à missão pública.

PASSO A PASSO

01 **Mapeie necessidades e competências institucionais**
Identifique lacunas de conhecimento com base nos eixos do tripé da sustentabilidade, resultados do PLS, A3P e instrumentos como o iESGo. Considere também os mapas de competências institucionais já existentes.

02 **Defina os públicos-alvo e os perfis de aprendizagem**
Classifique colaboradores por área de atuação, grau de responsabilidade e temas prioritários. Considere diferentes estilos de aprendizagem e níveis de familiaridade com o tema.

03 **Planeje trilhas modulares e flexíveis**
Organize os conteúdos em trilhas por tema (ambiental, social, econômico, governança), com diferentes níveis de profundidade e recursos diversos. Estruture percursos com conteúdos obrigatórios e optativos, permitindo trajetórias personalizadas.

04 **Estabeleça curadoria e governança da trilha**
Designe uma equipe ou agente responsável por acompanhar, atualizar e contextualizar os conteúdos. A curadoria garante a coerência entre os objetivos da trilha e as necessidades institucionais.

05 **Integre comunicação e ações de engajamento**
Vincule as trilhas a campanhas, datas do calendário institucional e ações de mobilização interna. Envolva comitês de sustentabilidade, diversidade e gestão de pessoas.

06 **Implemente e monitore a experiência de aprendizagem**
Lance a trilha em plataforma acessível (EAD ou híbrida), colete feedbacks e avalie o alcance e a efetividade dos percursos. Reforce o papel dos multiplicadores como apoiadores locais da prática.

2.2 CAPACITAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO EM SUSTENTABILIDADE

Lista de competências para formação em sustentabilidade

Esta lista orientadora foi desenvolvida com temas essenciais para compor programas de formação em sustentabilidade. Ela serve como um recurso valioso para estruturar trilhas de aprendizado, definir módulos de cursos ou mesmo para subsidiar diagnósticos de aprendizagem. A lista é ampla e de alto nível, sendo um radar temático que pode ser ainda mais detalhado.

Econômico

- **Fundamentos de Custo e Vantajosidade:** Aplicação de conceitos de Custo do Ciclo de Vida (CCV) e Custo Total de Propriedade (CTP) para determinar a vantajosidade de longo prazo.
- **Planejamento de Contratações Estratégicas:** Alinhamento de compras com metas do PLS, uso de catálogos e contratações compartilhadas para eficiência e escala.
- **Especificação por Desempenho:** Inclusão de critérios, selos e evidências de desempenho para materiais e serviços sustentáveis.
- **Eficiência em Obras e Edificações:** Uso de sistemas como PBE Edifica/Procel para garantir edificações públicas com alta performance energética.
- **Indicadores de Economia:** Mensuração e reporte da economia gerada, consumo evitado e Retorno sobre o Investimento (ROI) em projetos sustentáveis.
- **Gestão de Riscos Econômicos:** Identificação e mitigação de riscos relacionados a mudanças de mercado, fornecedores e custos em projetos sustentáveis.

Social

- **Diligência em Direitos Humanos:** Identificação e combate a violações trabalhistas e de direitos humanos na gestão e fiscalização de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra.
- **Inclusão e Acessibilidade:** Promoção de acessibilidade e desenho universal em serviços e espaços, e garantia de comunicação inclusiva.
- **Diversidade e Equidade:** Criação de ambientes de trabalho diversos, equitativos e seguros, com enfrentamento ao assédio e discriminação.
- **Impacto Social Positivo:** Fomento a negócios de impacto social e local, cooperativas e economia solidária por meio de parcerias, termos de cooperação ou contratações públicas.
- **Bem-estar do agente público:** Promoção de ambientes de trabalho saudáveis e do bem-estar mental, físico e social dos agentes públicos.
- **Gestão de Riscos Sociais:** Identificação e mitigação de riscos sociais (Ex.: reputação, conflitos com a comunidade) em projetos e políticas públicas.

2.2 CAPACITAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO EM SUSTENTABILIDADE

Lista de competências para formação em sustentabilidade

Ambiental

- **Economia Circular:** Implementação de estratégias para reduzir, reusar e reciclar, com foco em logística reversa e especificação de ciclo de vida.
- **Eficiência de Recursos:** Gestão de consumo de água e energia, adoção de metas do PLS e uso de tecnologias para eficiência.
- **TI Verde e Compras Verdes:** Aplicação de critérios e selos ambientais para aquisição de equipamentos de TI, mobiliário e insumos.
- **Edificações e Obras Sustentáveis:** Uso de certificações como a ENCE (Etiquetas Nacionais de Conservação de Energia) e comprovação de desempenho ambiental em edificações e obras.
- **Gestão Climática:** Planejamento, execução e monitoramento de ações de mitigação e adaptação, incorporando risco climático ao ciclo de gestão.
- **Indicadores Ambientais:** Capacidade de monitorar e reportar indicadores do PLS, como consumo de água, energia, papel e volume de resíduos.

Governança

- **Arranjos Institucionais:** Criação de comitês e definição de papéis e responsabilidades para a gestão da sustentabilidade.
- **Gestão de Riscos de sustentabilidade:** Identificação e mitigação de riscos ambientais, sociais e de governança na gestão pública.
- **Transparência e Dados Abertos:** Uso de dados abertos para prestação de contas dos resultados do PLS e processos de contratação.
- **Proteção de Dados:** Conformidade com a LGPD e outras regulamentações para garantir a segurança e a proteção de dados pessoais.
- **Governo Digital e Inovação:** Utilização de ferramentas digitais e inovadoras para otimizar processos e melhorar a entrega de serviços ao cidadão.
- **Conformidade e Controle:** Alinhamento com as diretrizes de órgãos de controle para assegurar a conformidade e a eficiência na aplicação dos recursos em sustentabilidade.

2.2 CAPACITAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO EM SUSTENTABILIDADE

Curadoria de programas da ENAP em temáticas da sustentabilidade

Os programas da ENAP/EV.G são coleções temáticas de cursos online, gratuitos e certificados, organizadas em trilhas que evoluem do básico ao avançado. A lista a seguir é uma seleção de alguns conteúdos que podem integrar trilhas de capacitação voltadas para competências de sustentabilidade. Outras práticas deste guia trazem seleções mais específicas.

- **Como Elaborar Planos de Adaptação à Mudança do Clima:** trilha prática para planejar adaptação com dados, governança e monitoramento.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Programa Cidades Verdes Resilientes (PCVR) — Desenvolvimento Urbano Sustentável:** estratégias para cidades sustentáveis, abordando temas como governança, transporte e eficiência energética.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Diversidade e Inclusão:** potencializa o reconhecimento e valorização da diversidade, contribuindo com ambientes de trabalho mais acolhedores e serviços públicos mais inclusivos.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Combate aos Assédios e Outras Formas de Discriminação:** prevenção e enfrentamento de assédio moral e sexual e discriminação no serviço público.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Ferramentas para a Inclusão:** Fortalecendo a Diversidade e Acessibilidade: aborda tecnologia e linguagem simples para acessibilidade e inclusão, de aplicativos de tradução a softwares de leitura para pessoas com deficiência visual.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Fortalecendo lideranças antirracistas no serviço público:** desenvolvimento de lideranças com foco em equidade racial e antirracistas.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Desenvolvimento sustentável e ferramentas para formulação de políticas públicas:** Aborda os desafios do futuro para elaboração de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento humano e sustentável.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

2.2 CAPACITAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO EM SUSTENTABILIDADE

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Programa Federal de Ações Afirmativas (MIR):** Objetiva promover direitos e a equiparação de oportunidades por meio de ações afirmativas destinadas às pessoas negras, quilombolas, indígenas, pessoas com deficiência e mulheres. Alguns órgãos já divulgaram seus planos de ação com detalhamento das ações afirmativas.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Plano Diretor de Logística Sustentável (Caderno de Logística):** O eixo "Divulgação, conscientização e capacitação" é componente obrigatório do ciclo do plano, orientando órgãos a ofertar capacitações durante sua implementação.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Aprendizagem Organizacional e Programas de Aprendizagem (ENAP):** Aprenda com maior profundidade o conceito e a modelagem de programas de aprendizagem construída em ambientes digitais e sua potencialidade para se integrar ao trabalho e desenvolvimento de competências.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Plataforma UN SDG:Learn (ONU):** Plataforma global de aprendizagem desenvolvida pela ONU, oferece trilhas flexíveis sobre os ODS, com conteúdos multimodais gratuitos voltados à capacitação de agentes públicos, gestores e cidadãos em temas da Agenda 2030.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Caminhos para a Sustentabilidade: ESG e Políticas Públicas — ENAP, 2024. Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/1038

Estratégia ODS Brasil — Ipea/SGPR, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ods/

ABNT PR 2030-1:2021. Diretrizes para Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. ABNT, 2021. Disponível em: https://www.abnt.org.br/

Comissão Nacional para os ODS (CNODS) — Secretaria-Geral da Presidência da República. Disponível em: https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/cnods

2.3

Promoção da cultura organizacional inclusiva

SOCIAL GOVERNANÇA

ODS diretamente relacionados:



ODS 3 — Saúde e Bem-Estar



ODS 5 — Igualdade de Gênero



ODS 10 — Redução das Desigualdades



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes



ODS 18 — Igualdade Étnico-Racial

Promover uma cultura inclusiva no serviço público é ir além de garantir a existência de políticas ou normas: trata-se de transformar comportamentos, rotinas e simbolismos do cotidiano institucional. Essa prática atua justamente neste nível cultural, por meio de iniciativas que sensibilizam agentes públicos em temas como viés inconsciente, linguagem inclusiva, acessibilidade atitudinal e segurança psicológica no trabalho.

O objetivo é criar ambientes institucionais mais seguros, equitativos e diversos, nos quais todas as pessoas se sintam respeitadas, ouvidas e representadas. Trata-se de uma resposta concreta a um desafio recorrente apontado em diagnósticos do setor público: a existência de poucos ambientes institucionalmente preparados para lidar com a diversidade, o que pode gerar exclusões, naturalização de estereótipos e insegurança psicológica.

Sua implementação pode começar com a elaboração de um plano institucional de promoção da diversidade cultural. Esse plano deve identificar os temas prioritários do órgão, considerando seus dados sobre diversidade (se houver), canais de comunicação internos e disponibilidade de parcerias. Com base nesse diagnóstico, podem ser planejadas séries de ações anuais, com apoio de comitês de diversidade, ética e sustentabilidade.

2.3 PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

Segurança psicológica

Refere-se à percepção individual de poder se expressar sem receio de constrangimento, punição ou discriminação no ambiente de trabalho. É um componente crítico para promover inovação, aprendizado organizacional e bem-estar coletivo. Em ambientes seguros psicologicamente, equipes tendem a ser mais colaborativas, abertas ao diálogo e à diversidade de perspectivas.

Ações valorizativas

Ações valorizativas são iniciativas simbólicas ou comunicacionais que destacam, reconhecem e celebram positivamente identidades, trajetórias e contribuições diversas no ambiente institucional. Elas ampliam o pertencimento e reforçam o compromisso com uma cultura inclusiva, ao promover visibilidade positiva de grupos historicamente sub-representados.

A prática concretiza-se pela articulação de diferentes campos de ações valorizativas, adaptados à realidade institucional. Na comunicação institucional, por exemplo, isso pode incluir edições temáticas de *newsletters*, campanhas visuais que reforcem o pertencimento e revisões de materiais com linguagem inclusiva. Já a educação não formal se expressa por meio de formações breves para lideranças, rodas de conversa, oficinas temáticas e *podcasts* com conteúdo acessível e plural. A curadoria e compartilhamento de conteúdo afirmativo e artístico que promova reflexão e aprofundamento é uma boa alternativa. Exposições internas, como mostras fotográficas, painéis com biografias inspiradoras ou relatos de agentes públicos, também podem valorizar as narrativas diversas presentes na equipe e no serviço público.

As datas comemorativas funcionam como marcos de mobilização simbólica e podem ser conectadas a ciclos de atividades mais amplos (ver também ⚙ ***datas comemorativas e campanhas institucionais***). Iniciativas como a “semana da diversidade” exemplificam como uma data pode impulsionar campanhas integradas com ativações em vários níveis. Com isso, a prática não se restringe ao calendário, mas se integra à formação e à comunicação de modo permanente, favorecendo o letramento coletivo e a mudança de cultura institucional.

A maturidade da implementação pode variar. Como pré-requisitos desejáveis, destaca-se o diagnóstico de composição e dores quanto a diversidade e inclusão na organização, a existência de instâncias de governança participativa (comitê de diversidade, grupo de trabalho etc.) e a abertura para escuta ativa das equipes. O cuidado principal é adaptar a linguagem e formatos à realidade institucional: evitar imposições e optar por ações dialógicas e sensíveis ao contexto.

Instituições que adotam essa abordagem tendem a construir ambientes mais colaborativos, com maior engajamento e capacidade de inovação em suas equipes.

Viés inconsciente

São associações automáticas e involuntárias que moldam percepções e comportamentos com base em estereótipos culturais, sem que a pessoa tenha consciência disso. No contexto institucional, esses vieses podem afetar decisões de gestão, relações interpessoais e distribuição de oportunidades, gerando exclusões. O reconhecimento e enfrentamento do viés inconsciente são essenciais para práticas inclusivas e decisões mais justas.

2.3 PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

PASSO A PASSO

01 Diagnostique o contexto institucional
Mapeie os principais desafios e oportunidades relacionados à diversidade e inclusão no órgão. Utilize dados demográficos, escuta ativa com as equipes e percepções sobre o ambiente de trabalho.

02 Engaje lideranças e instâncias de governança
Garanta o apoio da alta gestão e articule com comitês de diversidade, ética e sustentabilidade. Eles serão aliados estratégicos na implementação e na legitimidade das ações.

03 Planeje um ciclo anual de ações
Elabore um plano com metas, públicos e formatos de ação. Inclua datas comemorativas estratégicas, campanhas, rodas de conversa, exposições e oficinas temáticas.

04 Integre ações à comunicação institucional
Adapte linguagem, manuais e peças visuais. Promova campanhas com identidade inclusiva, e-mails institucionais com conteúdo afirmativo e newsletters temáticas.

05 Implemente formações breves e acessíveis
Desenvolva trilhas curtas para diferentes perfis: lideranças, gestores, equipes técnicas. Use formatos como vídeos, podcasts e oficinas práticas.

06 Monitore engajamento e percepções
Acompanhe a participação nas ações, colete feedbacks qualitativos e identifique aprendizados. Isso ajuda a ajustar o plano e consolidar boas práticas.

07 Institucionalize e dê continuidade
Registre aprendizados e formalize a prática como política contínua de cultura institucional. Reforce o compromisso com ciclos permanentes de aprendizagem e escuta.

2.3 PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

Datas comemorativas e campanhas institucionais

As datas comemorativas são marcos simbólicos e ações valorizativas relevantes para impulsionar ações de diversidade e inclusão. Funcionam como pontos de partida estratégicos para campanhas, eventos e práticas educativas que envolvem o conjunto da equipe. Quando reunidas em um calendário institucional, formam uma ferramenta poderosa de planejamento e sensibilização ao longo do ano.

Este calendário de diversidade pode ser customizado de acordo com a realidade e as prioridades temáticas do órgão. Assim, essa ferramenta favorece uma atuação contínua, permitindo vincular formações, rodas de conversa, exposições e comunicações internas a datas já reconhecidas nacional ou internacionalmente.

Apesar de sua potência, é importante lembrar que o trabalho de diversidade e inclusão não deve se restringir a datas pontuais. A cultura inclusiva é fortalecida quando essas ações simbólicas se conectam com práticas permanentes, ganhando espaço no cotidiano institucional e nas rotinas de gestão.

JANEIRO

21 Dia Nacional de Combate à Intolerância Religiosa (Lei nº 11.635 de 2007)

24 Dia Internacional da Educação

29 Dia Nacional da Visibilidade Trans

Janeiro Branco: saúde mental (Lei nº 14.556/2023)

FEVEREIRO

Carnaval (diversidade cultural e religiosa)

11 Dia Internacional das Mulheres e Meninas na Ciência

20 Dia Mundial da Justiça Social

24 Dia da Conquista do Voto Feminino no Brasil (Lei nº 13.086/2015)

28/29* Dia Nacional da Informação, Capacitação e Pesquisa sobre Doenças Raras (Lei nº 14.593/2023)

* *Último dia do mês*

MARÇO

08 Dia Internacional da Mulher

21 Dia Internacional para a Eliminação da Discriminação Racial

21 Dia Nacional das Tradições das Raízes de Matrizes Africanas e Nações do Candomblé (Lei nº 14.519/2023)

ABRIL

02 Dia Mundial da Conscientização sobre o Autismo

07 Dia Mundial da Saúde

19 Dia dos Povos Indígenas

2.3 PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

MAIO

01 Dia do Trabalhador

13 Dia Nacional de Denúncia contra o Racismo

17 Dia Internacional de Combate à LGBTfobia

25 Dia da África

JULHO

25 Dia da Mulher Negra Latino-Americana e Caribenha

24 Dia Nacional de Tereza de Benguela e da Mulher Negra (Lei nº 12.987/2014)

SETEMBRO

05 Dia Internacional da Mulher Indígena

21 Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência (Lei nº 11.133/2005)

23 Dia da Visibilidade Bissexual

Setembro Amarelo — Campanha de prevenção ao suicídio

NOVEMBRO

20 Dia da Consciência Negra (Lei nº 12.519/2011)

25 Dia Internacional pela Eliminação da Violência contra a Mulher

JUNHO

Mês do Orgulho LGBTQIAPN+

20 Dia Mundial do Refugiado

28 Dia internacional do Orgulho LGBTQIA+

AGOSTO

07 Aniversário da Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340/2006)

09 Dia Internacional dos Povos Indígenas

12 Dia Internacional da Juventude

21 a 28 Semana Nacional da Pessoa com Deficiência Intelectual e Múltipla (Lei nº 13.585/2017)

29 Dia Nacional da Visibilidade Lésbica

OUTUBRO

01 Dia Nacional do idoso (Lei nº 11.433/2006)

10 Dia Mundial da Saúde Mental

DEZEMBRO

03 Dia Internacional da Pessoa com Deficiência

05 Dia Nacional da Acessibilidade

10 Dia Internacional dos Direitos Humanos

2.3 PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Guia Inclua — IPEA (2023)**: Reúne orientações práticas para promover ambientes inclusivos no setor público, com foco em diversidade de gênero, raça, orientação sexual e deficiência. Inclui exemplos e sugestões de ação para campanhas e linguagem acessível.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Calendário de Equidade, Diversidade e Inclusão — CEDIN/CGU (2025)**: Publicação oficial da Controladoria-Geral da União (CGU) que reúne datas comemorativas e oportunidades temáticas para ações de diversidade ao longo do ano, sendo uma referência útil para estruturar ou customizar calendários internos.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho — ENAP**: Curso que oferece compreensão profunda dos princípios de diversidade e inclusão, preparando com as habilidades necessárias para liderar iniciativas e influenciar, positivamente, a cultura organizacional. Decretos nº 11.640/2023 (Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios) e nº 11.430/2023 (promove a inclusão de mulheres em situação de violência por meio das contratações públicas): A aplicação conjunta das diretrizes desses decretos representa uma prática concreta de promoção da cultura inclusiva na administração pública, ao integrar prevenção, proteção e geração de oportunidades.

  1 - DECRETO Nº 11.640/2023 | 2 - DECRETO Nº 11.430/2023

OUTRAS REFERÊNCIAS

Lei n° 15.263/2025, que institui a Política Nacional de Linguagem Simples nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta de todos os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios - Presidência da República, 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/l15263.htm

Linguagem inclusiva — MGI, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestaoeinovacao/inovacao-governamental-carreiras-transversais/inovacao-governamental/gestao-de-carreiras/lins/linguagem-inclusiva

Manual de Linguagem Simples — Câmara dos Deputados, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrutura-de-governanca/Manualdelinguagemsimples_comoplanejardesenvolveretestartextosquefuncionam.pdf

Linguagem Simples no Serviço Público — LA-BORA! Gov. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica/linguagem-simples

Práticas inclusivas implementadas no ambiente de trabalho: revisão rápida — ENAP, 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7967

Guia de inclusão e diversidades LGBTQIA+ — Senado Federal, 2021. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/611701

Guia Diversidade no Setor Público — ENAP, 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/8074/1/Guia%20Diversidade%20no%20Setor%20Público_versaofinal.pdf

2.4

Ampliação de representatividade

SOCIAL GOVERNANÇA

ODS diretamente relacionados:



ODS 5 — Igualdade de Gênero



ODS 10 — Redução das Desigualdades



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes



ODS 18 — Igualdade Étnico-Racial

As desigualdades de representação em cargos de liderança e instâncias decisórias da administração pública ainda são expressivas no Brasil. Pessoas negras, trans, indígenas ou com deficiência, por exemplo, seguem sub-representadas em espaços centrais da formulação e gestão de políticas públicas em muitos casos. Isso compromete não apenas o princípio da equidade, mas também a qualidade e legitimidade das decisões tomadas pelo Estado.

Embora o ingresso por concurso público imponha limites à composição imediata da força de trabalho, os ministérios têm maior controle operacional sobre a constituição de diversos espaços de decisão interna. Comissões, comitês, grupos de trabalho e conselhos consultivos são arenas institucionais em que é possível aplicar critérios e mecanismos que promovam uma governança mais diversa e representativa. Por isso, esta prática foca em promover a inclusão nesses espaços, sem perder de vista a importância de refletir, em médio e longo prazo, sobre a própria composição das carreiras públicas.

2.4 AMPLIAÇÃO DE REPRESENTATIVIDADE

Burocracia representativa

Burocracia representativa é a noção de que a legitimidade e a efetividade da administração pública aumentam quando seus quadros e lideranças refletem a diversidade da sociedade. A presença de diferentes grupos sociais nas instâncias decisórias favorece políticas mais justas, sensíveis e alinhadas às necessidades da população.

A ampliação de representatividade como prática institucional envolve mais que uma composição numérica. **Trata-se de revisar normas, critérios e rotinas de nomeação e designação com foco na equidade; criar oportunidades de liderança para grupos vulnerabilizados; e institucionalizar instrumentos que assegurem a diversidade como princípio de governança.** Isso inclui diretrizes formais, editais internos com critérios afirmativos, cotas em comitês, mecanismos de alternância e formação de lideranças diversas.

O ponto de partida é o diagnóstico: mapear a atual composição de instâncias decisórias e identificar lacunas, assimetrias e oportunidades. Em seguida, é possível construir diretrizes internas para composição de grupos, prevendo equilíbrio entre áreas técnicas e perfis sociais, com recortes interseccionais. O acompanhamento sistemático da composição dos colegiados e sua publicação em portais ou painéis institucionais também fortalecem a transparência e a responsabilização.

A prática ganha força ao criar formas estruturadas de preparar e incentivar a participação dos grupos sub-representados prioritários, indo além de simplesmente disponibilizar o espaço. Iniciativas como mentoria, treinamentos direcionados, redes de apoio internas e ações de sensibilização podem ser bons exemplos neste sentido. Programas como o Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA) reúnem iniciativas que podem inspirar ações voltadas à formação de lideranças diversas e ao estímulo à representatividade em espaços de decisão, dentro e fora do serviço público.

A maturidade institucional necessária para implementar a prática envolve, principalmente, o compromisso da alta gestão com a equidade e a disposição para rever rotinas enraizadas. Além disso, é necessário contar com dados confiáveis sobre a composição dos quadros, processos decisórios bem definidos e disposição para tornar visível e questionável o padrão atual de governança.

EXEMPLO DE APLICAÇÃO

- **Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA)**
  O Programa Federal de Ações Afirmativas, conduzido pelo Ministério da Igualdade Racial (MIR), tem o objetivo de promover direitos e a equiparação de oportunidades por meio de ações afirmativas destinadas às pessoas negras, quilombolas, indígenas, pessoas com deficiência e mulheres. Há template disponível para elaboração de plano de ação de cada organização.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

Ações afirmativas

Conjunto de políticas e medidas voltadas à correção de desigualdades históricas, por meio da promoção de acesso e participação de grupos minorizados. Na gestão pública, pode se expressar em critérios de seleção, diretrizes internas e programas de incentivo à diversidade nos espaços de poder.

2.4 AMPLIAÇÃO DE REPRESENTATIVIDADE

PASSO A PASSO

01 **Mapeie a composição atual dos espaços de decisão**
Leve em conta a ocupação de cargos e funções comissionados e a composição de conselhos, comissões, grupos de trabalho e demais colegiados. Identifique quem participa, quais grupos estão sub-representados e onde há margem de ação afirmativa.

02 **Defina critérios e diretrizes internas de inclusão**
Estabeleça parâmetros de diversidade para a composição de grupos, prevendo representatividade interseccional (gênero, raça, deficiência, entre outros) e equilíbrio entre áreas e perfis.

03 **Revise normativos e processos de designação**
Atualize portarias, editais e regimentos de colegiados, incorporando critérios de equidade e diretrizes para garantir rotatividade, alternância e transparência nas nomeações.

04 **Estimule e prepare futuras lideranças diversas**
Implemente ações como programas de mentoria, oficinas temáticas, redes de apoio e formações específicas para colaboradores de grupos sub-representados que desejam atuar em espaços de decisão.

05 **Implemente mecanismos de visibilidade e transparência**
Crie ou atualize painéis, relatórios ou seções no portal do órgão com a composição dos colegiados, explicitando metas e avanços em representatividade.

06 **Capacite lideranças e instâncias responsáveis**
Ofereça formações e orientações para dirigentes, comitês e equipes de gestão de pessoas sobre governança inclusiva, viés inconsciente e ação afirmativa, impulsionando assim boa permanência e progressão.

07 **Monitore e avalie os avanços da representatividade**
Acompanhe periodicamente os dados de composição e compare com metas internas. Avalie a efetividade das ações implementadas e promova ajustes contínuos.

2.4 AMPLIAÇÃO DE REPRESENTATIVIDADE

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Protocolos para Promoção da Equidade e Igualdade (ENAP):** Conjunto de orientações práticas para órgãos públicos implementarem políticas de equidade, com destaque para mecanismos de ação afirmativa e revisão de processos institucionais.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais (MGI):** Compromisso institucional coordenado pelo MGI para fomentar ações de diversidade nas estatais federais. Prevê planos de trabalho com metas e ações voltadas à inclusão e à equidade. Serve como referência para que ministérios criem compromissos similares voltados à representatividade nos espaços de decisão.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Práticas inclusivas implementadas no ambiente de trabalho: revisão rápida — ENAP, 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7967

Guia Diversidade no Setor Público — ENAP, 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/8074/1/Guia%20Diversidade%20no%20Setor%20Público_versaofinal.pdf

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – CGU/AGU, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf

EIXO 3

Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação (TI) é um eixo estratégico para a sustentabilidade na administração pública, pois sustenta a transformação digital do Estado, garante eficiência no uso de recursos e promove acesso equitativo a serviços públicos. Em um contexto em que a sociedade está cada vez mais conectada, a TI viabiliza não apenas processos administrativos mais ágeis e transparentes, mas também políticas públicas mais inclusivas e alinhadas à Agenda 2030. Ao integrar critérios econômicos, sociais e ambientais na governança tecnológica, o setor público fortalece sua capacidade de inovar e de responder a desafios complexos de forma responsável.

No pilar econômico, a TI contribui para otimizar recursos, reduzir custos operacionais e ampliar a eficiência por meio da automação, do uso de dados e da digitalização de serviços. No pilar social, a tecnologia garante acessibilidade digital, amplia a transparência e promove a equidade no acesso às políticas públicas, especialmente para grupos em situação de vulnerabilidade. Já no pilar ambiental, o campo da TI verde busca reduzir o impacto do ciclo de vida de equipamentos e data centers, incentivando eficiência energética, descarte responsável e uso racional de recursos naturais. Dessa forma, a TI torna-se instrumento transversal para promover desenvolvimento sustentável, equilibrando economia, justiça social e compromisso ambiental.

Apesar de seu potencial, a administração pública enfrenta desafios importantes nesse campo. Muitos órgãos ainda apresentam baixa maturidade na gestão de riscos cibernéticos, fragilidades na segurança da informação e limitações na integração de sistemas. Barreiras de acessibilidade digital persistem, excluindo parte da população dos serviços eletrônicos, enquanto práticas de TI sustentável ainda não estão consolidadas em escala. Além disso, o avanço da inteligência artificial (IA) traz oportunidades para inovação, mas também riscos éticos e regulatórios que exigem respostas rápidas e consistentes.

Superar esses desafios é fundamental porque a TI tem papel estruturante na transformação de capacidades institucionais. Ao assegurar governança tecnológica, ampliar a transparência e incorporar critérios de sustentabilidade às soluções digitais, os órgãos públicos podem entregar serviços mais acessíveis, inclusivos e resilientes. Esse eixo busca fomentar valores como ética, integridade, inovação responsável e inclusão digital, ao mesmo tempo em que pretende gerar resultados concretos: sistemas mais confiáveis, cidadãos mais bem atendidos e processos de gestão pública menos onerosos e mais sustentáveis.

O Eixo 3 abrange um conjunto de práticas que expressam a convergência entre tecnologia e sustentabilidade. Entre elas, destacam-se: a acessibilidade em conteúdo e aplicações web, que busca eliminar barreiras digitais e assegurar o direito universal de acesso à informação; o uso responsável de inteligência artificial, que orienta a adoção ética, transparente e justa de algoritmos e ferramentas de IA; e a TI verde na administração pública, que visa reduzir impactos ambientais do ciclo de vida da infraestrutura tecnológica, desde compras até descarte. Essas práticas reforçam-se mutuamente, alinhando inovação digital a compromissos de inclusão e sustentabilidade.

Além dessas práticas priorizadas, o campo da TI pública conecta-se a outras dimensões também relevantes, ainda que não aprofundadas neste guia. Entre elas estão a transformação digital centrada no cidadão, a interoperabilidade de sistemas entre órgãos, a proteção de dados pessoais, a governança da nuvem pública e o fomento ao governo aberto digital. Tais elementos complementam a visão de que a sustentabilidade tecnológica não se limita à infraestrutura, mas se estende à forma como a administração pública organiza, regula e utiliza a informação em benefício da sociedade.

Em síntese, a Tecnologia da Informação no setor público não é apenas um suporte técnico, mas um vetor de transformação rumo à sustentabilidade. Ao alinhar inovação digital com critérios sociais, ambientais e econômicos, este eixo fortalece a confiança da sociedade, amplia o impacto das políticas públicas e posiciona o Estado como agente de referência na transição para um futuro mais justo, inclusivo e sustentável.

Diretrizes de sustentabilidade

- **Garantir inclusão digital e acessibilidade universal**
  Assegurar, sempre que possível, que todos os serviços, sistemas e conteúdos digitais sejam acessíveis e inclusivos, eliminando barreiras tecnológicas e promovendo equidade no acesso da sociedade às políticas públicas.
- **Assegurar ética e responsabilidade no uso de tecnologias emergentes**
  Garantir que soluções digitais, em especial a inteligência artificial, sejam desenvolvidas e aplicadas de forma justa, transparente e livre de discriminação, respeitando direitos fundamentais e protegendo dados pessoais.
- **Promover sustentabilidade ambiental na infraestrutura de TI**
  Incorporar critérios de eficiência energética, gestão responsável do ciclo de vida de equipamentos e redução da pegada ambiental dos serviços digitais, fortalecendo a TI verde na administração pública.
- **Fortalecer governança e segurança da informação**
  Consolidar processos de governança tecnológica que assegurem confiabilidade, resiliência cibernética e transparência na gestão de dados, prevenindo riscos e protegendo a integridade das informações públicas.

Inclusão digital

Processo de garantir que todas as pessoas tenham acesso equitativo a tecnologias, serviços digitais e habilidades necessárias para utilizá-los. No setor público, a inclusão digital é condição estruturante para que políticas e serviços digitais promovam justiça social e não aprofundem desigualdades.

Governança de tecnologia da informação

Conjunto de estruturas, processos e responsabilidades que asseguram que a TI apoie os objetivos estratégicos da instituição. Na perspectiva da sustentabilidade, envolve alinhar investimentos tecnológicos a critérios éticos, sociais e ambientais, fortalecendo a transparência e a *accountability.*

Segurança cibernética

Práticas, políticas e mecanismos que visam proteger sistemas, redes e dados, acessos indevidos ou falhas. É essencial para preservar a confiança da sociedade na administração pública e para garantir a continuidade de serviços digitais sustentáveis e resilientes.

Ética em inteligência artificial

Princípio que orienta o desenvolvimento e uso de sistemas de IA de forma justa, transparente e responsável, prevenindo vieses e violações de direitos. No setor público, assegura que a inovação digital seja aplicada com integridade e em benefício da coletividade, evitando riscos de discriminação ou uso abusivo de dados.

Mapa de práticas do Eixo

3.1

ACESSIBILIDADE EM CONTEÚDO E APLICAÇÕES WEB

A prática busca garantir que conteúdos digitais e sistemas públicos sejam acessíveis a todas as pessoas, em conformidade com normas nacionais e internacionais. Visa ampliar a inclusão, fortalecer a equidade e melhorar a entrega de serviços digitais ao cidadão, promovendo usabilidade e transparência na administração pública.

3.2

USO RESPONSÁVEL DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Esta prática propõe diretrizes e processos práticos para que órgãos públicos federais adotem inteligências artificiais (especialmente IA generativa) de forma ética, justa, transparente e sustentável. Visa mitigar riscos como viés, violações de privacidade ou discriminação, ao mesmo tempo em que permite inovação, eficiência e melhoria do serviço ao cidadão.

3.3

TI VERDE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A prática de TI Verde busca alinhar tecnologia e sustentabilidade, reduzindo impactos ambientais do ciclo de vida dos equipamentos e serviços digitais no setor público. Ao adotar critérios sustentáveis em compras, uso e descarte de equipamentos, além de promover eficiência energética em data centers e processos digitais, a administração pública fortalece sua governança, economiza recursos e contribui para uma transição ecológica justa.

3.1

Acessibilidade em conteúdo e aplicações web

GOVERNANÇA ECONÔMICO AMBIENTAL SOCIAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 10 — Redução das Desigualdades



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes

O acesso universal à informação e aos serviços públicos digitais é um direito assegurado pela Constituição Federal e pela Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015). No entanto, parte significativa dos sites e aplicações governamentais ainda apresenta barreiras de usabilidade que afetam não apenas pessoas com deficiência, mas também idosos, cidadãos com baixa alfabetização digital, pessoas em contextos de vulnerabilidade tecnológica e até quem enfrenta limitações momentâneas, como conexão instável ou uso em dispositivos móveis. Esse cenário compromete tanto a efetividade das políticas públicas quanto a confiança da sociedade na administração.

A prática de acessibilidade em conteúdo e aplicações web propõe a adoção sistemática de diretrizes, padrões técnicos e ferramentas que permitam que os cidadãos interajam de forma autônoma e segura com os serviços digitais do governo. Trata-se de incorporar a acessibilidade como critério desde o desenho dos sistemas e conteúdos, e não como etapa posterior ou corretiva.

3.1 ACESSIBILIDADE EM CONTEÚDO E APLICAÇÕES WEB

Seus objetivos concentram-se em eliminar barreiras digitais em sites, portais e aplicativos públicos, garantindo que a comunicação governamental seja clara, simples, inclusiva e responsiva. Além de favorecer a experiência de pessoas com deficiência, a prática amplia a legibilidade para públicos diversos, promove o uso de linguagem cidadã e assegura que a tecnologia pública seja projetada para atender ao maior número possível de pessoas. Um exemplo é a adoção de formulários digitais que possam ser preenchidos apenas com o teclado ou o uso de legendas em vídeos institucionais para ampliar o alcance da mensagem.

Acessibilidade Digital

Capacidade de um sistema, aplicação ou conteúdo digital ser utilizado por todas as pessoas, independentemente de suas condições físicas, sensoriais, intelectuais ou tecnológicas. A acessibilidade digital envolve eliminar barreiras de navegação, leitura, interação e compreensão, garantindo que a informação e os serviços públicos estejam disponíveis de forma universal, segura e inclusiva.

A prática envolve tanto aspectos técnicos quanto organizacionais. No campo técnico, a principal referência é o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG), que traduz para o contexto brasileiro as diretrizes internacionais do W3C/WCAG. O W3C (*World Wide Web Consortium)* é a organização internacional que define padrões da internet, e a WCAG (*Web Content Accessibility Guidelines)* reúne critérios técnicos para que conteúdos digitais sejam acessíveis a pessoas com diferentes deficiências e perfis de uso. O eMAG, por sua vez, adapta essas diretrizes à realidade nacional, servindo como guia oficial para o desenvolvimento de portais e aplicações governamentais.

Além dessas referências, a prática deve estar alinhada a outros normativos complementares. A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) assegura o direito de acesso universal à informação e comunicação, tornando obrigatória a acessibilidade em serviços e sistemas digitais públicos. Já a ABNT NBR 17225 estabelece critérios técnicos nacionais de conformidade em acessibilidade digital, funcionando como *checklist* normativo obrigatório para o setor público. Em conjunto, esses instrumentos formam um guarda-chuva regulatório que orienta a ação prática de equipes de tecnologia e comunicação, garantindo consistência entre marcos legais, padrões internacionais e diretrizes nacionais.

No campo organizacional, a prática requer que as equipes de tecnologia e comunicação sejam capacitadas em linguagem simples, usabilidade, desenho universal e inclusão digital. Isso envolve desde a produção de textos acessíveis, objetivos e sem jargões até o planejamento de interfaces digitais com boa navegabilidade, compatibilidade com leitores de tela e clareza cromática. Também é essencial realizar testes de usabilidade com diferentes perfis de usuários, assegurando que o conteúdo funcione na prática para públicos variados. Além disso, recomenda-se incluir critérios de acessibilidade como requisito mínimo em editais de contratação de soluções digitais.

Para que a prática seja efetiva, é necessário um mínimo de maturidade institucional: existência de equipes de TI estruturadas, canais digitais consolidados e apoio da alta gestão. Ainda assim, o início pode ser progressivo, priorizando ajustes em serviços de maior impacto para a sociedade, como páginas de informação sobre benefícios sociais, educação e saúde. Cada órgão pode adotar ferramentas e processos compatíveis com sua realidade tecnológica, desde que mantenha uma padronização mínima de critérios obrigatórios definidos pelas normas oficiais.

3.1 ACESSIBILIDADE EM CONTEÚDO E APLICAÇÕES WEB

PASSO A PASSO

01 **Mapeie as barreiras digitais existentes**
Levante os principais problemas de acessibilidade em sites, sistemas e portais já utilizados. Utilize ferramentas automáticas e testes com usuários diversos para identificar falhas.

02 **Inclua critérios de acessibilidade em contratações**
Insira nos editais e contratos de TI cláusulas específicas de acessibilidade digital, assegurando que fornecedores também cumpram os padrões.

03 **Adote os normativos oficiais**
Garanta que equipes de tecnologia e comunicação incorporem a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (LBI), o eMAG, a ABNT NBR 17225 e as diretrizes WCAG como referências obrigatórias no desenvolvimento digital. Aproveite o Design System do gov.br, se aplicável.

04 **Implemente soluções progressivas**
Priorize ajustes em portais e serviços de maior impacto social, garantindo resultados rápidos e visíveis enquanto amadurece a estratégia.

05 **Monitore e avalie continuamente**
Realize auditorias periódicas de acessibilidade digital, coletando indicadores e feedback de usuários para orientar melhorias permanentes.

3.1 ACESSIBILIDADE EM CONTEÚDO E APLICAÇÕES WEB

Análise heurística de acessibilidade digital

Uma análise heurística é um método de avaliação baseado em um conjunto de princípios reconhecidos, usados como referência para identificar falhas de usabilidade ou acessibilidade em produtos digitais. Diferentemente de testes formais com usuários ou auditorias técnicas completas, trata-se de uma avaliação ágil que pode ser conduzida por equipes internas de tecnologia, comunicação ou gestão, servindo como diagnóstico inicial.

No campo da acessibilidade digital, a análise heurística ajuda a verificar se portais e sistemas governamentais oferecem condições básicas de uso para todos os cidadãos. Ela não substitui normas detalhadas, mas funciona como uma ponte prática: permite identificar rapidamente problemas recorrentes, orientar correções imediatas e apoiar a priorização de melhorias.

- **Leiturabilidade:** O texto é claro, com frases curtas, estrutura objetiva e sem jargões?
- **Linguagem simples e inclusiva:** A comunicação usa termos cotidianos e respeitosos, compreensíveis por todos os públicos?
- **Usabilidade e navegação:** As informações são fáceis de localizar e as tarefas podem ser realizadas de forma previsível?
- **Desenho universal:** As interfaces foram planejadas para atender ao maior número possível de pessoas, sem depender de adaptações posteriores?
- **Contraste e legibilidade:** Os textos, ícones e botões têm contraste adequado e são legíveis em diferentes dispositivos e condições de luminosidade?
- **Alternativas de acesso:** Imagens têm texto alternativo e vídeos ou áudios possuem legendas ou transcrições disponíveis?
- **Navegação por teclado:** Todas as funções podem ser acessadas sem mouse ou toque, apenas por teclado ou tecnologias assistivas?
- **Feedback e consistência:** O sistema informa claramente quando uma ação foi concluída ou ocorreu erro? Os elementos seguem padrões consistentes?
- **Controle de tempo:** O usuário tem tempo suficiente para interagir com formulários, conteúdos multimídia e tarefas digitais?
- **Compatibilidade técnica:** O *site* ou sistema funciona corretamente em diferentes navegadores, dispositivos móveis e leitores de tela*?*

Curadoria de cursos da ENAP em temáticas da acessibilidade

Os cursos da ENAP/EV.G são formações online, gratuitas e certificadas, para disseminação de conhecimentos relevantes aos agentes públicos. A lista a seguir é uma seleção de alguns conteúdos que podem disseminar novos conhecimentos em acessibilidade.

- **eMAG Desenvolvedor: capacitação sobre o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (e-MAG),** voltado ao desenvolvimento e a adaptação dos conteúdos digitais do governo federal para que sejam acessíveis a todas as pessoas.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **eMag Conteudista: capacitação sobre o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (e-MAG).** Esse modelo norteia o desenvolvimento e a adaptação dos conteúdos digitais do governo federal para que sejam a todas as pessoas.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Linguagem simples aproxima o governo das pessoas:** ensina sobre simplificação de conteúdos complexos e escrita de textos com linguagem simples e compreensível, aproximando do leitor.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Acessibilidade na Comunicação:** aborda desde a legislação até os recursos e técnicas que podem ser usados para melhorar a acessibilidade.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Fotografia e Audiovisual para Produção de Janelas de Libras:** engloba normas, conceitos e práticas relacionadas às técnicas de captação e produção de vídeos para aplicação de janelas de interpretação da Língua Brasileira de Sinais.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

3.1 ACESSIBILIDADE EM CONTEÚDO E APLICAÇÕES WEB

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Curadoria de Ferramentas de Acessibilidade Digital (MGI):** Reúne padrões e ferramentas oficiais para apoiar o desenvolvimento e a avaliação de sites e sistemas acessíveis. Inclui o ePWG, ePING, ASES, Acess Monitor Plus e WWAE, voltados à verificação de usabilidade, interoperabilidade e conformidade com o eMAG e as WCAG.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Curadoria de Materiais de Apoio à Acessibilidade Digital (MGI):** Coleta publicações, manuais, cartilhas e guias de boas práticas para orientar equipes públicas na implementação da acessibilidade digital.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Análise Heurística de Acessibilidade (Academia da Acessibilidade):** Ferramenta de diagnóstico que permite avaliar de forma prática o nível de acessibilidade de sites e sistemas públicos.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **VLibras (Governo Federal):** Ferramenta gratuita que traduz automaticamente conteúdos digitais para Libras, ampliando o acesso de pessoas surdas.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Guia de Acessibilidade Cromática para daltonismo:** princípios para profissionais da indústria criativa, de Thiovane Pereira. Orienta boas práticas de contraste e legibilidade de cores em interfaces digitais, contribuindo para usuários com baixa visão e daltonismo.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Plano de Acessibilidade e Inclusão Incluir (TRT-4):** Exemplo prático de aplicação de acessibilidade digital no Poder Judiciário, com adaptações em portais e sistemas internos para ampliar a inclusão.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- ***Design System* do Governo Federal (gov.br):** Conjunto de componentes, padrões e diretrizes visuais para desenvolvimento de interfaces acessíveis e consistentes em serviços digitais do governo federal. Integra-se às boas práticas do eMAG e facilita a implementação de acessibilidade no design de portais

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Lei n° 15.263/2025, que institui a Política Nacional de Linguagem Simples nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta de todos os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios - Presidência da República, 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/l15263.htm

Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Lei nº 13.146/2015 — Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm

Decreto nº 9.756/2019. Dispõe sobre acessibilidade digital em serviços públicos — Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9756.htm

Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG) — Governo Federal, 2014. Disponível em: https://emag.governoeletronico.gov.br/

Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) — W3C, 2025. Disponível em: https://www.w3.org/TR/WCAG21/

ABNT NBR 17225. Acessibilidade na comunicação digital — ABNT, 2023. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dos-deputados/responsabilidade-social-e-ambiental/acessibilidade/pdfs/ABNTNBR17225AcessibilidadeDigitalparaWeb.pdf

Guia de Boas Práticas para Acessibilidade Digital — Programa de Cooperação entre Reino Unido e Brasil em Acesso Digital, 2023. https://www.gov.br/governodigital/pt-br/acessibilidade-e-usuario/acessibilidade-digital/guiaboaspraaticasparaacessibilidadedigital.pdf

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – CGU/AGU, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf

Manual de Linguagem Simples — Câmara dos Deputados, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrutura-de-governanca/Manualdelinguagemsimples_comoplanejardesenvolveretestartextosquefuncionam.pdf

Como construir um ambiente acessível nas organizações públicas — Rede de Acessibilidade, 2019. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/06/56/CD/E3/543208102DFE0FF7F18818A8/Como%20Construir%20um%20Ambiente%20Acessivel%20nas%20Organizacoes%20-%202%20edicao.pdf

3.2

Uso responsável de Inteligência Artificial

GOVERNANÇA ECONÔMICO AMBIENTAL SOCIAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 5 — Igualdade de Gênero



ODS 10 — Redução das Desigualdades



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes



ODS 18 — Igualdade Étnico-Racial

A incorporação da inteligência artificial no setor público já é uma realidade em expansão. Desde a automação de documentos até o apoio à tomada de decisões complexas, a tecnologia abre oportunidades para qualificar políticas públicas, reduzir custos operacionais e ampliar o acesso a serviços. Contudo, essa transformação não é neutra: ela traz consigo dilemas éticos, riscos operacionais e ambientais e desafios institucionais que precisam ser enfrentados com seriedade e método.

3.2 USO RESPONSÁVEL DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

IA generativa

Tipo de inteligência artificial capaz de criar novos conteúdos (como textos, imagens, áudios e códigos) a partir de grandes volumes de dados. Apesar do potencial de inovação, seu uso exige cuidados com privacidade, veracidade, autoria e responsabilidade institucional.

A falta de diretrizes claras para o uso de IA em ambientes governamentais pode resultar em práticas que colocam em risco direitos fundamentais, especialmente quando há decisões automatizadas que afetam diretamente a vida das pessoas. O uso indiscriminado de ferramentas generativas, por exemplo, pode produzir desinformação, perpetuar discriminações, vazar dados sensíveis, gerar impactos ambientais relevantes a partir do alto consumo energético ou mesmo comprometer a integridade de processos decisórios. Além disso, a opacidade dos algoritmos dificulta a responsabilização pública, minando a confiança da sociedade nas instituições.

Frente a esse cenário, **a prática propõe que o uso de soluções de IA nos órgãos seja orientado por critérios de responsabilidade, ética, transparência, segurança e justiça.** Sua proposta incentiva a criação de estruturas institucionais de governança algorítmica que possibilitem identificar riscos, assegurar revisão humana, garantir explicações compreensíveis e proteger grupos vulneráveis. O compromisso com a justiça algorítmica é colocado como princípio inegociável na formulação e implementação de sistemas baseados em IA.

Essa transformação não se limita às normas internas ou ao uso de novas ferramentas. Envolve também um processo de mudança cultural, no qual a força de trabalho pública deve ser capacitada a compreender as potencialidades e limitações da tecnologia, desenvolvendo uma visão crítica e estratégica sobre sua aplicação. A avaliação de impacto, tanto social quanto ambiental e jurídico, precisa ser incorporada desde os estágios iniciais da adoção da IA, evitando que soluções tecnológicas reproduzam desigualdades históricas ou gerem dependências técnicas não sustentáveis.

A aplicação da prática é transversal. Pode ser implementada em áreas como atendimento ao cidadão, educação, justiça, comunicação pública, análise de dados e gestão interna. Independentemente da área, o ponto de partida é sempre o mapeamento do uso existente ou planejado da IA, seguido de um processo institucional de reflexão sobre seus riscos, seus impactos e a forma como os resultados serão monitorados. O uso da IA, quando regulado com transparência e integridade, pode contribuir para tornar as instituições públicas mais responsivas, inclusivas e resilientes.

Justiça algorítmica

Princípio que busca garantir que sistemas de IA não reforcem ou ampliem desigualdades existentes. Promove equidade no tratamento de pessoas, prevenção de vieses e mitigação de impactos discriminatórios em decisões automatizadas.

Governança algorítmica

Conjunto de regras, processos e estruturas que garantem que algoritmos usados no setor público operem de forma ética, transparente e auditável. Envolve a definição de responsabilidades, a supervisão humana obrigatória e a prestação de contas sobre decisões automatizadas.

3.2 USO RESPONSÁVEL DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A implementação da prática pode começar com ações simples, como a adoção de *checklists* para avaliação ética e técnica de ferramentas de IA, passando pela criação de instâncias internas de governança e pelo desenvolvimento de normativos próprios (ver também o ***checklist de boas práticas no uso de IA***). Em órgãos com maior maturidade digital, pode-se avançar para modelos mais complexos de auditoria algorítmica, regulamentações institucionais, painéis públicos de prestação de contas e articulação com iniciativas de governo digital e transformação pública. A prática é, portanto, escalável: pode ser iniciada por qualquer órgão, com ações proporcionais à sua realidade técnica e institucional.

EXEMPLO DE APLICAÇÃO

- **O Framework para Autoavaliação de Impacto Ético da Inteligência Artificial no Setor Público (AIE)**
  Desenvolvido pela SGD/MGI em parceria com o Núcleo de IA do governo, oferece um modelo prático para equipes e gestores que querem implementar soluções responsáveis e centradas no cidadão.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Portaria concretiza diretrizes para uso ético de IA (MDHC)**
  A Portaria nº 1.522/2025, do Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, estabelece diretrizes para o uso ético, seguro e transparente de soluções de IA nas atividades da pasta. Entre as exigências previstas estão: supervisão humana obrigatória, rastreabilidade dos processos, mitigação de vieses discriminatórios, e auditoria e avaliação de impacto das soluções adotadas. Essa portaria serve como exemplo institucional valioso para outros órgãos elaborarem normas internas, guias e regulamentos próprios de IA, adaptados ao contexto e à maturidade de cada instituição.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Estratégia de Inteligência Artificial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)**
  A Estratégia de Inteligência Artificial do MGI (2025-2027) é um documento interno que orienta o uso ético, seguro, eficiente e responsável de IA no ministério. Organizada em eixos como governança de dados, supervisão humana, inovação e sustentabilidade socioambiental, foi elaborada por meio de grupo de trabalho e oficinas entre secretarias. Serve como inspiração para outros órgãos elaborarem políticas ou estratégias de IA adaptadas à sua maturidade institucional e contexto.

  1- ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

3.2 USO RESPONSÁVEL DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

No dilema ambiental, é importante que órgãos públicos considerem os custos computacionais associados ao uso de inteligência artificial, especialmente em soluções de larga escala ou com uso contínuo. Estimativas pautadas no número de usuários, tempo médio de uso mensal e tipo de infraestrutura envolvida (como servidores locais, nuvem pública ou *data centers* externos) já permitem identificar aplicações com maior pegada energética. Em sistemas locais, o cálculo pode ser baseado no consumo médio dos equipamentos utilizados; em soluções em nuvem, é possível estimar o número de requisições mensais ou consultar dados fornecidos pelas plataformas contratadas. Mesmo quando aproximado, esse exercício apoia decisões mais conscientes sobre aquisição de soluções, priorização de projetos e escolha de ferramentas, alinhando inovação digital com responsabilidade ambiental.

APROFUNDAMENTO

- ***Ecological footprints, carbon emissions, and energy transitions: the impact of artificial intelligence* — Wang et al., 2024**

  O estudo publicado na revista Nature analisou o impacto da IA sobre a pegada ecológica em 67 países e concluiu que o uso da IA pode tanto contribuir para a redução de emissões de carbono quanto intensificar o consumo de recursos naturais, a depender do contexto institucional e tecnológico. A pesquisa reforça a importância de que órgãos públicos considerem os custos computacionais e energéticos associados às soluções de IA, mesmo em aplicações de menor porte, promovendo o alinhamento entre inovação tecnológica e responsabilidade ambiental.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

PASSO A PASSO

01 Identifique usos existentes ou pretendidos de IA
Mapeie ferramentas de IA já em uso (mesmo que informal) e possíveis áreas onde se pretende adotar IA.

02 Crie uma diretriz básica de uso responsável de IA
Adote um documento simples com princípios como: supervisão humana, proteção de dados, transparência e não discriminação.

03 Institua um ponto focal ou pequeno grupo de governança
Indique uma pessoa ou equipe com atribuição clara para acompanhar o uso de IA no órgão, apoiar decisões, registrar aprendizados e promover boas práticas.

04 Utilize o modelo estruturado de avaliação por nível de risco
Aplique o framework de autoavaliação de impacto ético antes de adotar novas ferramentas de IA, classificando cada uso conforme o nível de risco.

05 Capacite minimamente quem usará ou supervisionará IA
Promova oficinas, trilhas da EV.G ou conteúdos da ENAP para formar uma base mínima de compreensão ética e técnica.

06 Revise resultados e aprenda com os erros
Implemente com cuidado, acompanhe impactos, corrija rotas e use as experiências para amadurecer a estrutura futura de governança.

Checklist de boas práticas no uso de IA

O *checklist* é uma ferramenta simples e adaptável que ajuda órgãos públicos a identificarem riscos éticos, operacionais e sociais antes de adotar uma solução de IA, especialmente útil para quem está começando e ainda não possui estrutura de governança algorítmica.

Seu uso é indicado antes de implantar qualquer ferramenta ou sistema com base em IA, inclusive ferramentas gratuitas, como IA generativa para rascunhos de documentos, textos ou análises.

- Verifique se há dados pessoais ou sensíveis envolvidos na aplicação.
- Identifique o nível de impacto da decisão automatizada (Ex.: afeta direitos, distribui recursos, influencia políticas?).
- Avalie se haverá supervisão humana obrigatória sobre os resultados gerados.
- Confirme se o uso da ferramenta será comunicado publicamente ou documentado.
- Analise se há riscos de viés, discriminação ou exclusão em função do público atendido.
- Avalie a capacidade institucional de revisar e corrigir decisões automatizadas.
- Verifique se a ferramenta está alinhada com normas de proteção de dados (LGPD).
- Estime o custo ambiental ou computacional do uso da IA, sempre que aplicável.
- Garanta, quando aplicável, que o uso de IA seja informado de forma clara e acessível, com registro do propósito e funcionamento da ferramenta.

3.2 USO RESPONSÁVEL DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Curadoria de cursos do AMPLIA – Programa de ampliação do uso responsável de IA no setor público em temáticas da Inteligência Artificial

O Núcleo de IA disponibiliza trilhas de aprendizagem destinadas a alta liderança, gestores e agentes públicos federais. As trilhas estão abertas e acessíveis a todos, promovendo a democratização do conhecimento sobre IA e suas aplicações no setor público, independente da formação prévia dos participantes.

Os programas são ações de desenvolvimento integradas, nesse caso, compostas por um conjunto de cursos em parceria com a ENAP/EV.G. São formações *online*, gratuitas e certificadas, para disseminação de conhecimentos relevantes aos agentes públicos. A lista a seguir é uma seleção de alguns conteúdos que podem disseminar novos conhecimentos em IA:

- **Executivo de Dados e IA - Fundamentos e Estratégias no Setor Público:** visa promover uma atuação baseada em evidências, fortalecer a cultura e a qualidade dos dados, fomentar a interoperabilidade e a tomada de decisão orientada por análises avançadas.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

  - **Eixo 1 - Fundamentos para Governança e Cultura de Dados:** Aborda governança e cultura de dados no setor público, promovendo uso ético, seguro e estratégico das informações para decisões transparentes e políticas públicas eficazes.
  - **Eixo 2 – Aplicações Estratégicas em Dados e IA**: Desenvolve competências analíticas e tecnológicas para o uso de dados e inteligência artificial para formular e avaliar políticas públicas, fortalecendo decisões baseadas em evidências, ética, interoperabilidade e foco no cidadão.

- **Fundamentos de Inteligência Artificial para lideranças – aprimorando a tomada de decisão:** almeja transformar informações em estratégias, explorando tomada de decisão baseada em dados, *Storytelling*, IA na Administração Pública e gestão *Data-Driven*.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

  - **Cursos do programa:**
    - **Análise de dados como suporte à tomada de decisão:** discutirá como gestores e servidores públicos podem utilizar dados analíticos para tomar decisões, incluindo a coleta e o uso de informações estratégicas.

      ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

    - **Desvendando a Inteligência Artificial na Administração** Pública: entenda como a IA pode ser aplicada de forma eficaz na administração pública.

      ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

3.2 USO RESPONSÁVEL DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Curadoria de cursos do AMPLIA – Programa de ampliação do uso responsável de IA no setor público em temáticas da Inteligência Artificial

- ***Storytelling* com Dados para Comunicação Profissional de Sucesso**: aprenda a aplicar o *storytelling* com dados na sua comunicação profissional. O curso aborda o uso de imagens e narrativas baseadas em evidências para criar apresentações de impacto.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Governo Data-Driven**: transformação orientada por dados em governos: aborda infraestrutura, tomada de decisão baseada em evidências e governança tecnológica para construir um governo ágil.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Inteligência Artificial no Contexto do Serviço Público: aborda conceitos, sugestões de tecnologias e experiências de aplicação de Inteligência Artificial (IA).**

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Ética em IA:** abrange desde a transparência e responsabilidade na tomada de decisões algorítmicas até preocupações sobre viés e discriminação algorítmica, privacidade e segurança de dados, e o impacto da automação no emprego e na sociedade como um todo.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **IA — Aplicações no Governo Federal:** traz uma visão abrangente sobre conceitos e aplicações práticas de inteligência artificial no setor público.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Liderança em IA no governo:** fornece estratégias práticas para promover segurança, confiança e embasamento no uso de IA pelas equipes.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Engenharia de *prompt* eficaz para servidores públicos**: promove conhecimentos para escrever prompts claros, refinar os resultados da IA e aplicar essas habilidades para melhorar a precisão e a eficiência em seu trabalho no governo.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

3.2 USO RESPONSÁVEL DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Cartilha de Inteligência Artificial Generativa (MGI)**
  Guia elaborado pela SGD/MGI e pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), como parte das ações do Núcleo de Inteligência Artificial (IA) do Governo, com o objetivo no isso responsável de ferramentas de Inteligência Artificial Generativa (IAG).

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Guia prático de prompt e pesquisa com IA para servidores públicos (SGD/MGI)**
  Material contendo recomendações de uso eficaz e responsável das ferramentas de IA generativa, além de auxiliar na produção de prompts.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Glossário de Termos Relacionados à IA (MGI)**
  Lista em ordem alfabética contendo termos relacionados a inteligência artificial generativa.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **AMPLIA - Programa de ampliação do uso responsável de IA no setor público:**
  Página oficial que concentra publicações, ferramentas e orientações práticas para a adoção responsável da IA no setor público, como a Cartilha de IA Generativa, o Guia de Prompt, o Glossário de Termos e o Framework de Autoavaliação Ética. Seu objetivo é fomentar o uso estratégico, ético e colaborativo de IA no setor público, promovendo capacitação, eficiência, inovação e sinergia entre instituições.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Framework para a Autoavaliação de Impacto Ético em Inteligência Artificial no Setor Público Federal (SGD/MGI):** Instrumento consultivo desenvolvido pela SGD/MGI em parceria com o núcleo de IA do governo federal para apoiar órgãos públicos na identificação, avaliação e mitigação de riscos éticos, sociais, legais e socioambientais associados a sistemas de IA. Estruturado em duas etapas (avaliação de riscos e questionário principal adaptado ao nível de risco), o framework classifica projetos em níveis de risco (baixo, médio, alto ou excessivo) e gera relatório com recomendações de melhoria.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Caso de sucesso — Operação Serenata de Amor:** Iniciativa de inovação cívica que utiliza IA (no robô “Rosie”) para analisar gastos reembolsáveis de parlamentares brasileiros e identificar suspeitas, e uma interface pública (Jarbas) para que cidadãos acessem esses dados de forma visual e compreensível. O projeto destaca-se pela transparência de seus métodos, uso de dados abertos, responsabilização social e participação cidadã.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Plano IA para o Bem de Todos (MCTI, 2024):** Proposta de Plano Brasileiro de Inteligência Artificial articulada na Reunião do Pleno do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia 2024-2028. O plano tem como objetivo promover o desenvolvimento, a disponibilização e o uso da IA no Brasil, orientada à solução dos grandes desafios nacionais, sociais, econômicos, ambientais e culturais.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

3.2 USO RESPONSÁVEL DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

- **Guia de Boas Práticas em Inteligência Artificial (TCU, 2022):** Documento técnico elaborado pelo Tribunal de Contas da União que orienta o uso ético, transparente e responsável da IA internamente na organização. Pode ser utilizado tanto como referência para adoção segura quanto como exemplo de ação institucional de governança. A comunicação por guias internos é uma boa prática para disseminação e nivelamento de conhecimento.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Projeto de Lei nº 2.338/2023 — Câmara dos Deputados, 2025. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2487262

Princípios de IA da OCDE — OCDE, 2019. Disponível em: https://oecd.ai/en/ai-principles

Recomendação da UNESCO sobre a Ética da Inteligência Artificial — UNESCO, 2021. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137_por

Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Lei nº 13.709/2018 — Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm

Lei do Governo Digital. Lei nº 14.129/2021 — Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm

3.3

TI verde na administração pública

ECONÔMICO AMBIENTAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 7 — Energia Limpa e Acessível



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis



ODS 13 — Ação contra a Mudança Global do Clima

A administração pública depende, cada vez mais, da tecnologia da informação para ofertar serviços digitais à sociedade. Entretanto, a rápida obsolescência dos equipamentos, o alto consumo energético de *data centers* e a geração crescente de resíduos eletrônicos são elementos que geram custos elevados, pressionam orçamentos e aumentam impactos ambientais. Esse cenário exige novas abordagens que consigam conciliar eficiência tecnológica com responsabilidade socioambiental.

A prática de TI Verde na administração pública surge como resposta a esse desafio. **Trata-se de um conjunto de políticas e ações que integram critérios de sustentabilidade ao ciclo de vida dos equipamentos e serviços digitais: desde a compra e uso de computadores, impressoras e servidores, até seu recondicionamento, reutilização ou descarte adequado.** O objetivo central é reduzir impactos ambientais e econômicos, sem abrir mão da modernização digital e da qualidade dos serviços prestados.

3.3 TI VERDE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No uso cotidiano, a prática propõe estratégias de economia de energia, como a configuração de computadores em modo de baixo consumo, a virtualização de servidores e o incentivo ao armazenamento em nuvem com certificações ambientais. Também inclui campanhas de conscientização para reduzir impressões desnecessárias e ampliar a adoção de comunicações digitais, diminuindo o uso de papel e insumos. Essas medidas são de rápida aplicação e podem gerar ganhos imediatos em eficiência e economia.

Eficiência Energética

Uso racional da energia de forma a obter o mesmo resultado ou serviço com menor consumo de recursos. Em TI, está ligada a configurações de equipamentos, virtualização de servidores e uso de data centers com certificações ambientais (***ver também a prática de eficiência energética***).

Outra forma de melhorar a eficiência energética é dar atenção aos *data centers,* já que concentram a maior parte do consumo energético e das emissões relacionadas à infraestrutura digital da administração pública. Nesse contexto, conforme a Estratégia de Governo Digital, o modelo de data center ideal para cada órgão varia conforme a complexidade operacional, requisitos de segurança e orçamento disponível. A adoção de estruturas mais flexíveis e escaláveis segue práticas internacionais e visa fortalecer a resiliência digital da administração pública. A modernização desse ambiente estrutural envolve estratégias como a virtualização de servidores, que reduz a necessidade de equipamentos físicos; a adoção de sistemas de resfriamento inteligente, capazes de economizar grandes volumes de energia; e a integração de fontes renováveis, como a energia solar. Além disso, a migração gradual para soluções em nuvem sustentáveis, oferecidas por provedores que investem em energia limpa e monitoramento ambiental, representa uma alternativa viável para reduzir a pegada de carbono da gestão pública digital.

APROFUNDAMENTO

- ***Green Data Centers: Towards a Sustainable Digital Transformation — A Practitioner's Guide* (*International Telecommunication Union* e Banco Mundial, 2023):** Este guia reúne recomendações e exemplos internacionais de políticas e práticas sustentáveis para infraestrutura digital. Voltado a governos e gestores públicos, apresenta diretrizes sobre eficiência energética, refrigeração inteligente, gestão de resíduos eletrônicos e compras verdes em centros de dados, com foco em países em desenvolvimento.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

O descarte responsável é outro eixo fundamental. O volume de lixo eletrônico cresce rapidamente, e sua destinação inadequada pode gerar graves riscos ambientais e à saúde pública. A TI Verde recomenda a integração das instituições aos sistemas de logística reversa previstos pela PNRS, bem como a adesão a programas como a A3P e os PLS. Exemplos bem-sucedidos incluem a instalação de pontos de coleta de pilhas e baterias, o recondicionamento de computadores para doação a escolas e a contratação de recicladoras certificadas para destinação final.

Como complemento, a aquisição de equipamentos e serviços de TI deve incorporar critérios de sustentabilidade. Isso significa priorizar produtos com selos de eficiência energética, exigir planos de logística reversa dos fornecedores e estimular soluções de *software* que prolonguem a vida útil do hardware. Embora dependa de maior coordenação administrativa, essa etapa fortalece o mercado de fornecedores comprometidos com práticas responsáveis e garante que os ganhos obtidos no uso e no descarte já estejam embutidos desde a origem das contratações públicas.

3.3 TI VERDE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Logística Reversa

Instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição de resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento ou destinação ambientalmente adequada.

APROFUNDAMENTO

- **Selo Procel de Economia de Energia:** O Selo criado pelo Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel/Eletrobras) é um ótimo exemplo de selos de sustentabilidade energética que podem ser considerados em aquisições. Promove a identificação de produtos que apresentam os melhores níveis de eficiência energética disponíveis no mercado brasileiro. Sua aplicação é especialmente recomendada para aquisições de equipamentos de tecnologia da informação e eletrônicos (como computadores, monitores, impressoras e *nobreaks),* contribuindo para a redução do consumo de energia, a economia de recursos públicos e o fortalecimento das políticas de sustentabilidade na gestão pública.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

A implementação dessa prática ocorre em um fluxo progressivo, ajustado ao nível de maturidade de cada órgão ou instituição. Em contextos iniciais, é possível adotar medidas simples e de baixo custo, como campanhas educativas e ajustes em configurações de equipamentos. Em ambientes mais avançados, pode-se estruturar políticas institucionais robustas, que incluam auditorias de consumo energético, metas de redução de emissões e até a instalação de usinas solares para abastecer *data centers.*

Embora alguns elementos precisem ser personalizados ao porte e perfil de cada instituição, a prática traz componentes passíveis de padronização. Critérios mínimos de compras públicas sustentáveis, a exigência de relatórios de logística reversa e a integração com o PLS, por exemplo, são pontos que podem ser replicados em diferentes organizações. Já aspectos como a modernização de infraestrutura ou a escolha de soluções de nuvem devem ser calibrados conforme o orçamento, a demanda tecnológica e as prioridades estratégicas de cada órgão.

Assim, a TI Verde visa contribuir para que a administração pública seja mais eficiente, transparente e sustentável, ao mesmo tempo em que se coloca como referência para a sociedade e para o mercado. Ao aliar inovação digital e responsabilidade socioambiental, essa prática fortalece a governança pública e apoia a transição para uma economia de baixo carbono.

3.3 TI VERDE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PASSO A PASSO

01 Mapeie a infraestrutura de TI

Realize diagnóstico do parque tecnológico e dos data centers, identificando consumo energético, ciclo de vida dos equipamentos e volumes de resíduos. Utilize modelos de inventário do Plano Diretor de Logística Sustentável e, quando possível, registre métricas simples como o PUE (*Power Usage Effectiveness*) para eficiência dos data centers. Reúna essas informações em planilha ou relatório de base, facilitando o monitoramento e as futuras ações de melhoria.

02 Estabeleça diretrizes institucionais

Integre a prática ao PLS e à A3P, definindo critérios claros para uso, descarte e aquisições.

03 Implemente ações de uso eficiente

Estimule a configuração de computadores em modo econômico, redução de impressões, preferência por comunicações digitais e afins.

04 Modernize data centers

Adote virtualização de servidores, refrigeração inteligente, integração de energia renovável e migração gradual para nuvens sustentáveis.

05 Estruture logística reversa

Estabeleça pontos de coleta de resíduos de equipamentos elétricos e eletrônicos, firme parcerias com recicladoras certificadas e desenvolva programas de reúso e doação de equipamentos.

06 Incorpore critérios em aquisições

Inclua eficiência energética, logística reversa e selos de sustentabilidade como requisitos mínimos em licitações e contratos de TI.

07 Monitore e divulgue resultados

Crie indicadores de consumo energético, resíduos recolhidos e custos economizados, garantindo transparência e aprendizado institucional.

Checklist prático para cotidiano das equipes

Cada pessoa pode fazer a diferença na sustentabilidade da tecnologia. Pequenas atitudes diárias, como desligar o computador no horário de almoço ou evitar impressões desnecessárias, geram grande impacto quando somadas no coletivo. Essas escolhas simples ajudam a reduzir custos, poupar energia e dar mais vida útil aos equipamentos que já usamos.

A ideia é adotar práticas fáceis e automáticas, que se tornam parte da rotina de trabalho sem exigir esforço extra. O resultado é duplo: melhora para o meio ambiente e também para a eficiência do órgão público. Ao aplicar esse checklist, cada agente público contribui para uma gestão mais moderna, responsável e conectada ao futuro sustentável que queremos construir.

Energia e uso diário

- Desligue o que não está em uso: desligar computadores, impressoras e luzes ao fim do expediente reduz, significativamente, o consumo de energia e o aquecimento desnecessário de ambientes.
- Ajuste horários de funcionamento: programar o desligamento de ambientes de teste e sistemas não essenciais à noite ou nos fins de semana evita gasto contínuo de energia sem impacto na produtividade.
- Use o modo de economia de energia: configurar notebooks e monitores para suspender após minutos de inatividade ajuda a prolongar a vida útil dos equipamentos e a reduzir a conta de luz do órgão.

Equipamentos

- Priorize equipamentos eficientes: optar por modelos com selos, como o Procel, reduz o consumo energético desde o primeiro dia de uso e gera economia durante todo o ciclo de vida.
- Faça manutenção preventiva: limpeza e checagem de cabos reduzem falhas e desperdício. Comunique à equipe de manutenção sobre superaquecimentos ou falhas. Agir cedo evita trocas desnecessárias e prolonga a durabilidade dos equipamentos.
- Prolongue a vida útil: reparar ou atualizar equipamentos antes de substituí-los diminui a geração de resíduos eletrônicos e reduz custos de aquisição.

Internet e redes

- Observe o uso da rede e dos equipamentos compartilhados: avisar a equipe de TI sobre roteadores, switches ou impressoras com pouco uso permite otimizar recursos e evitar desperdício de energia.
- Compartilhe recursos de forma consciente: usar equipamentos de rede já disponíveis e indicar dispositivos ociosos ajuda a evitar novas compras e torna o uso da infraestrutura mais eficiente.

3.3 TI VERDE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Checklist prático para cotidiano das equipes

Sistemas e softwares

- Feche sistemas ociosos: encerrar aplicativos que não estão em uso libera memória e economiza energia tanto nos computadores quanto nos servidores.
- Prefira versões leves: escolher aplicativos equivalentes que exigem menos processamento melhora o desempenho das máquinas e reduz o consumo energético.
- Organize arquivos: eliminar duplicidades e dados obsoletos libera espaço em servidores e diminui a necessidade de armazenamento extra, o que reduz custos e emissões associadas.

Descarte e reciclagem

- Separe eletrônicos usados: encaminhar equipamentos, cabos e periféricos a programas de logística reversa evita contaminação do solo e permite o reaproveitamento de materiais valiosos.
- Doe o que ainda funciona: destinar computadores e monitores em bom estado a escolas ou projetos sociais estende seu ciclo de vida e promove inclusão digital.

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Guia de Boas Práticas para uma TI mais Sustentável (Porto Digital):** O Porto Digital, parque tecnológico em Recife (PE), desenvolveu um guia pioneiro voltado à redução dos impactos ambientais das tecnologias da informação. O documento reúne orientações para eficiência energética, descarte correto de resíduos eletrônicos e estímulo à economia circular, além de destacar a importância de políticas institucionais para consolidar a cultura da TI Verde

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Computadores para Inclusão (MCOM):** Programa de implementação de Políticas de Inclusão Digital com objetivo de apoiar e viabilizar iniciativas de promoção da inclusão digital por meio dos Centros de Recondicionamento de Computadores (CRC). Esses espaços são adaptados para o recondicionamento de equipamentos eletroeletrônicos, para a realização de cursos e oficinas e realiza o descarte correto de resíduos eletrônicos

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Programa Nacional de *Data Centers* Verdes (MCTI):** Anunciado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, prevê investimentos de R$ 500 milhões em infraestrutura sustentável para data centers públicos, incentivando o uso de energias renováveis e resfriamento inteligente, consolidando o tema na agenda federal

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Lei nº 12.305/2010 — Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) — Presidência da República, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm

Lei nº 12.349/2010 — Compras Públicas Sustentáveis — Presidência da República, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12349.htm

Decreto nº 12.785/2025 – Mecanismos para promoção da circularidade de bens móveis – Presidência da República, 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/decreto/d12785.htm

Portaria SGD/MGI nº 750/2023 – Estabelece modelo para a contratação de serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de software. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/legislacao/modelo-de-contratacao-de-servicos-de-desenvolvimento-manutencao-e-sustentacao-de-software/portaria-sgd-mgi-no-750-de-20-de-marco-de-2023

Portaria SGD/MGI nº 6.679/2024 – Altera os Anexos I e II e inclui os Anexos VII e VIII da Portaria SGD/MGI nº 750/2023. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/legislacao/modelo-de-contratacao-de-servicos-de-desenvolvimento-manutencao-e-sustentacao-de-software/portaria-sgd-mgi-no-6679-de-17-de-setembro-de-2024

Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) — MGI, 2024. (1) Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentaveis/plano-diretor-logistica-sustentavel-ver1.pdf (2) Disponível em:https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentavel

Manuais do Siads. Disponíveis em: https://www.gov.br/patrimonio/pt-br/siads/manuais

Instrução Normativa SGD/ME nº 94/2022 – Processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/leg

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – CGU/AGU, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf

EIXO 4

Administração e Logística

A administração e a logística constituem um eixo central da sustentabilidade na gestão pública, pois estruturam as condições materiais e operacionais para que políticas e serviços cheguem à sociedade com eficiência, integridade e responsabilidade socioambiental. Mais que um suporte burocrático, esse eixo define como o Estado organiza seus espaços, consome recursos, gerencia resíduos, contrata bens e serviços e assegura acessibilidade em suas estruturas físicas. Trata-se, portanto, de um campo estratégico que traduz compromissos de sustentabilidade em práticas cotidianas de gestão, impactando diretamente a credibilidade institucional, a qualidade do gasto público e a confiança social.

No âmbito econômico, a adoção de medidas de eficiência energética, uso racional da água e gestão inteligente de resíduos contribui para reduzir custos operacionais, evitar desperdícios e gerar economias de escala sustentáveis. No pilar social, a acessibilidade de espaços físicos garante inclusão e equidade, enquanto a promoção de cadeias de fornecimento éticas fortalece a integridade nas contratações e valoriza arranjos produtivos locais, como cooperativas de catadores. Já no pilar ambiental, práticas como descarbonização, inventário de emissões e compensação climática permitem que a administração pública alinhe-se às metas globais de mitigação da mudança do clima, ampliando sua resiliência e seu papel de referência em ação ambiental. Esses três pilares, integrados, mostram que administrar com sustentabilidade significa reduzir impactos negativos, ampliar benefícios coletivos e garantir eficiência no uso dos recursos públicos.

Apesar de seu potencial, o eixo enfrenta desafios significativos na administração pública. O diagnóstico recente do Levantamento iESGo 2024 aponta lacunas na gestão de sustentabilidade ambiental e na qualificação de equipes responsáveis por logística e aquisições. Ainda são frequentes iniciativas fragmentadas, ausência de métricas consistentes e dificuldades para garantir a continuidade de práticas em processos de transição. Além disso, a falta de integração entre planos institucionais (como Planos de Logística Sustentável) e a execução cotidiana limita a efetividade dos resultados.

Esses desafios evidenciam a necessidade de fortalecer capacidades institucionais para que a administração e a logística sejam não apenas funcionais, mas indutoras de transformação sustentável.

O eixo contribui para transformar capacidades ao estabelecer padrões de governança operacional baseados em transparência, inovação e eficiência. Pretende-se fomentar valores como integridade, equidade, racionalidade no uso de recursos e compromisso climático. **Buscam-se, assim, resultados tangíveis: prédios públicos mais eficientes e acessíveis, processos logísticos menos poluentes, contratações mais íntegras e transparentes, equipes mais qualificadas para decisões sustentáveis.** Ao articular essas dimensões, a administração pública fortalece sua legitimidade, reduz riscos e amplia sua contribuição para os ODS.

O conjunto de práticas priorizadas para este eixo neste guia inclui: descarbonização por inventário e compensação, que mede e reduz emissões de gases de efeito estufa; eficiência energética em prédios públicos; uso eficiente da água para reduzir desperdícios; coleta seletiva, fortalecendo cadeias de reciclagem e inclusão social; e acessibilidade de espaços físicos, alinhando estruturas governamentais ao conceito de desenho universal. Complementarmente, ainda que não componham o repertório priorizado do guia, são igualmente relevantes práticas como a promoção da integridade nas contratações e a qualificação de equipes de logística. Essas ações, quando articuladas, ampliam o alcance do eixo e fortalecem a coerência institucional em sustentabilidade.

Em síntese, a administração e a logística representam um vetor estratégico para a transformação da gestão pública rumo à sustentabilidade. Ao garantir que os recursos sejam usados de forma eficiente, transparente e inclusiva, o eixo não apenas moderniza a infraestrutura e os processos governamentais, mas também afirma o papel do Estado como referência em práticas responsáveis. Trata-se de um campo capaz de converter rotinas administrativas em soluções inovadoras, assegurando que cada decisão logística seja também uma oportunidade de promover valor público sustentável.

Diretrizes de sustentabilidade

- **Reduzir a pegada ambiental das operações públicas**
  Assegurar que órgãos públicos conheçam, monitorem e mitiguem seus impactos ambientais, em especial emissões de gases de efeito estufa e uso de recursos naturais, avançando progressivamente rumo à neutralidade climática institucional.
- **Garantir integridade e transparência nas contratações**
  Consolidar um ambiente de compras públicas pautado por ética, transparência e responsabilidade socioambiental, prevenindo fraudes e assegurando que fornecedores e serviços reflitam valores sustentáveis.
- **Assegurar acessibilidade universal nos espaços públicos**
  Eliminar barreiras físicas e funcionais em prédios e instalações, alinhando estruturas governamentais ao conceito de desenho universal para garantir equidade, inclusão plena e condições de trabalho e atendimento dignas para todas as pessoas.
- **Valorizar cadeias produtivas sustentáveis**
  Estimular relações contratuais que fortaleçam a economia circular e a inclusão social, privilegiando fornecedores responsáveis, arranjos locais e cooperativas, de modo a ampliar os benefícios sociais e econômicos das compras públicas.

Pegada de carbono institucional

Indicador que mede as emissões de gases de efeito estufa geradas pelas atividades de um órgão público. Fornece a base para planejar ações de redução e compensação de emissões, permitindo que a instituição alinhe-se a compromissos climáticos e aumente sua transparência ambiental.

Economia circular

Modelo de gestão de recursos que substitui a lógica de descarte pelo ciclo contínuo de reduzir, reutilizar, reparar e reciclar. Na administração pública, orienta práticas como logística reversa, reúso de materiais e fortalecimento de cadeias de reciclagem, ampliando eficiência e inclusão social.

Contratações públicas sustentáveis

Processo de aquisição de bens, serviços e obras que incorpora critérios ambientais, sociais e de governança desde a fase de planejamento até a execução contratual, nos termos da Lei nº 14.133/2021.. Garante que os recursos públicos sejam aplicados de forma ética, transparente e eficiente, ao mesmo tempo em que estimula fornecedores responsáveis, reduz impactos ambientais e fortalece a inclusão social.

Infraestrutura sustentável

Conjunto de soluções construtivas, tecnológicas e operacionais que tornam prédios e espaços públicos mais eficientes, acessíveis, resilientes e integrados às necessidades sociais. Representa uma visão integrada da infraestrutura, que combina cuidado ambiental com bem-estar social e fortalecimento institucional.

Mapa de práticas do Eixo

4.1

DESCARBONIZAÇÃO: INVENTÁRIO E COMPENSAÇÃO

A prática estrutura a gestão climática nos órgãos ao medir, reduzir e compensar emissões de gases de efeito estufa. Propõe a elaboração de inventários institucionais, definição de estratégias de mitigação e adoção de mecanismos de compensação, fortalecendo a transparência, a credibilidade e o papel de referência na ação climática.

4.2

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

Esta prática visa à otimização do consumo de energia nos órgãos, reduzindo custos operacionais e emissões de gases de efeito estufa. Sua implementação envolve a modernização de sistemas, a gestão ativa do consumo e a adoção de soluções inovadoras, alinhando eficiência econômica ao compromisso ambiental e à transparência institucional.

4.3

COLETA SELETIVA E CIDADÃ

A instituição de programas de coleta seletiva fortalece a gestão sustentável de resíduos sólidos. Além de reduzir impactos ambientais e promover economia de recursos, a prática estimula parcerias com cooperativas de catadores, ampliando os benefícios socioeconômicos gerados.

4.4

USO EFICIENTE DA ÁGUA

O objetivo desta prática é a redução de desperdícios e a otimização do consumo hídrico. Por meio da integração de medidas de gestão, manutenção preventiva, tecnologias de reuso e mudança cultural, o uso eficiente da água contribui para a redução de custos, o aumento da resiliência hídrica e o fortalecimento do compromisso com a sustentabilidade.

4.5

ACESSIBILIDADE DE ESPAÇOS FÍSICOS

A prática consiste na adaptação e manutenção contínua dos espaços para garantir condições de trabalho e circulação inclusivas para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Objetiva alinhar os prédios públicos ao conceito de desenho universal, eliminando barreiras arquitetônicas e promovendo a equidade no ambiente organizacional.

4.1

Descarbonização: inventário e compensação

ECONÔMICO AMBIENTAL GOVERNANÇA

ODS diretamente relacionados:



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis



ODS 13 — Ação contra a mudança global do clima



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes

A mudança do clima é um desafio global que também abre oportunidades para inovação no setor público. O Brasil já possui metas nacionais de neutralidade climática até 2050, e a administração pública pode acelerar esse movimento ao adotar mecanismos próprios de mensuração e compensação de emissões. Ao integrar inventários e estratégias de descarbonização, cada órgão fortalece sua transparência, aprimora o planejamento e reforça o papel do Estado como referência em sustentabilidade.

A prática de descarbonização por meio de inventário e compensação de gases de efeito estufa (GEE) busca suprir essa lacuna ao propor que cada órgão público federal conheça sua pegada de carbono, adote medidas de mitigação e compense suas emissões residuais. Não se trata de uma ação pontual, mas de uma estratégia de gestão climática contínua, em que a instituição mede, reduz e compensa suas emissões de forma transparente e progressiva.

4.1 DESCARBONIZAÇÃO: INVENTÁRIO E COMPENSAÇÃO

Pegada de Carbono

A pegada de carbono é a medida da quantidade total de gases de efeito estufa emitidos direta ou indiretamente por uma atividade, organização, produto ou pessoa. Ela permite estimar o impacto ambiental gerado e orientar ações para reduzir emissões, como o uso eficiente de recursos, a transição para fontes renováveis e mudanças de comportamento.

O ponto de partida é o inventário institucional de emissões de GEE. **Esse instrumento organiza de forma sistemática dados já disponíveis nos órgãos, como consumo de energia elétrica, uso de frota de veículos, deslocamentos aéreos, gestão de resíduos e aquisição de insumos.** Ao consolidar essas informações em um modelo padronizado, como o proposto pelo *GHG Protocol* ou pela ISO 14064, a instituição estabelece uma linha de base anual confiável. Essa linha de base funciona como mapa estratégico: revela quais são as principais fontes de emissão, facilita a comparação entre anos e orienta decisões sobre onde intervir primeiro (ver também **inventário institucional de GEE**). A partir dela, é possível priorizar ações de mitigação com maior impacto e viabilidade, como programas de eficiência energética, modernização de frotas, incentivo ao teletrabalho e soluções inovadoras de gestão de resíduos.

Um dos aprendizados destacados em experiências recentes é que é possível começar com inventários simples e avançar, ano a ano, para modelos mais completos, em um processo de aprender fazendo. Esse caminho progressivo fortalece a cultura climática institucional e viabiliza a qualificação das equipes e o refinamento de metodologias.

APROFUNDAMENTO

- **Programa Brasileiro GHG Protocol**

O *Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)* é reconhecido mundialmente como a principal metodologia para contabilização e gestão de emissões de gases de efeito estufa. Criado em parceria pelo *World Resources Institute (WRI)* e pelo *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, foi adaptado ao contexto brasileiro pelo Programa Brasileiro *GHG Protocol,* coordenado pela Fundação Getulio Vargas (FGV) em colaboração com o Ministério do Meio Ambiente (MMA).

O método estrutura o inventário em três escopos complementares: o primeiro cobre as emissões diretas das operações, como frota de veículos e geradores; o segundo contabiliza as emissões indiretas associadas ao consumo de energia elétrica adquirida; e o terceiro abrange outras emissões indiretas relevantes, como transporte aéreo de servidores, viagens a trabalho e insumos contratados. Ao organizar dessa forma, o *GHG Protocol* garante padronização, transparência e comparabilidade, permitindo que instituições públicas reportem suas emissões de forma alinhada a padrões globais e aos compromissos assumidos pelo Brasil no âmbito do Acordo de Paris.

A plataforma oficial contribui para a elaboração e registro de inventários de emissões no Brasil. Oferece planilhas, fatores de emissão atualizados e banco público de inventários corporativos e governamentais.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

4.1 DESCARBONIZAÇÃO: INVENTÁRIO E COMPENSAÇÃO

Com o inventário em mãos, a instituição pode avançar na mitigação, planejando e executando ações que reduzam emissões de forma estruturada. Nem todas as fontes têm o mesmo peso, e por isso é estratégico iniciar pelas emissões mais significativas e sob controle direto da organização, em especial as dos escopos 1 e 2 do GHG, como consumo de energia elétrica e frota de veículos. Essas áreas concentram maior potencial de impacto e confiabilidade nos dados, permitindo resultados mais rápidos e consistentes. À medida que a governança climática amadurece, o inventário pode incorporar progressivamente as dimensões do escopo 3, como viagens, resíduos e cadeias de suprimento, compondo uma visão cada vez mais abrangente da pegada de carbono institucional. Nesse caminho, práticas como eficiência energética, gestão de resíduos e mobilidade sustentável se tornam pilares do plano de descarbonização.

A etapa seguinte é lidar com as emissões residuais que não podem ser eliminadas no curto prazo. Nesses casos, os órgãos podem adotar mecanismos de compensação, como aquisição de créditos de carbono certificados, apoio a projetos de reflorestamento e restauração de áreas degradadas ou parcerias com programas nacionais de compensação. As iniciativas de compensação devem observar estritamente a legislação orçamentária, as normas de contratação pública e o marco regulatório aplicável, inclusive o disposto na Lei nº 15.042/2024, que institui o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões (SBCE). Paralelamente, a adoção de metas de neutralidade climática institucional deve considerar, além da legislação vigente, a capacidade orçamentária e técnica do órgão, assegurando que tais compromissos sejam exequíveis e compatíveis com a realidade administrativa e financeira da instituição.

Essas iniciativas devem ser conduzidas em conformidade com a Lei nº 15.042/2024, que institui o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SBCE), e observando as demais normas aplicáveis à administração pública, como as de licitação, orçamento e verificação. A compensação complementa a mitigação e permite avançar rumo à neutralidade climática, reforçando o compromisso institucional com a sociedade.

Órgãos com PLS avançados podem integrar rapidamente o inventário e a compensação às rotinas existentes. Já os que estão em estágio inicial podem começar com inventários simplificados, focados nos maiores emissores, expandindo gradualmente a abrangência. Esse caráter escalável torna a prática adaptável, ao mesmo tempo em que recomenda a padronização mínima de metodologias, indicadores e reporte público para garantir confiabilidade e reaplicabilidade.

Mais que uma ação ambiental, a prática fortalece a governança climática pública. Ao publicar inventários e planos de compensação, a Administração promove transparência ativa, legitima seu papel de referência e cria comparabilidade entre organizações. Assim, a descarbonização por inventário e a compensação estabelecem-se como prática transversal de sustentabilidade, capaz de articular eficiência econômica, benefícios sociais, inovação tecnológica e integridade institucional. É um passo estratégico para alinhar a administração pública à agenda climática global e às expectativas crescentes da sociedade brasileira por transparência e compromisso ambiental.

Carbono neutro e carbono zero

O termo carbono neutro se refere à condição em que uma organização reduz ao máximo suas emissões de GEE e compensa o volume residual por meio de mecanismos como créditos de carbono certificados ou projetos de restauração florestal. Já a expressão carbono zero designa um estágio ainda mais ambicioso, no qual não há emissão líquida a ser compensada, seja porque as atividades não geram emissões ou porque são integralmente neutralizadas por soluções próprias de captura. No setor público, o compromisso com a neutralidade já representa um avanço significativo, pois estrutura um ciclo de medir, reduzir e compensar, ao passo que o carbono zero é uma meta de longo prazo, geralmente viabilizada por inovações tecnológicas e mudanças profundas nos processos institucionais.

EXEMPLO DE APLICAÇÃO

- **Cartilha Justiça Carbono Zero (CNJ/STF, 2024)**

  Guia oficial elaborado para apoiar órgãos públicos do poder judiciário na implementação da Resolução CNJ nº 594/2024, que institui o Programa Justiça Carbono Zero. A publicação apresenta conceitos, etapas e ferramentas práticas para elaboração de inventários de GEE, planos de descarbonização e ações de mitigação e compensação, destacando experiências do STF e do CNJ e integrando-se ao Pacto pela Transformação Ecológica.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

PASSO A PASSO

01

Realize um inventário de emissões da instituição

Levante dados como consumo de energia, uso de frota, viagens a serviço, uso de papel, água e resíduos sólidos. Use uma metodologia reconhecida, como o *GHG Protocol* ou a ISO 14064, para organizar essas informações em um inventário de emissões confiável e reaplicável (ver também ✿ ***inventário institucional de GEE*** e o Modelo de planilha para cálculo de emissões de GEE da FGV/WRI).

02

Estabeleça linha de base e metas realistas de mitigação

Defina o ano de referência e use o inventário para identificar as principais fontes emissoras. Com base nessas informações, estabeleça metas de redução progressivas e condizentes com a realidade orçamentária e institucional.

03

Integre o inventário ao planejamento institucional

Conecte as metas de mitigação aos instrumentos já existentes, como o PLS, o PEI e relatórios de gestão. Essa integração fortalece a governança climática e dá escala à prática.

04

Implemente ações prioritárias com foco em impacto e viabilidade

Escolha intervenções com bom custo-benefício, como melhorias em eficiência energética, modernização da frota, incentivo ao teletrabalho e revisão de contratos. Essas ações devem ser orientadas pelos dados do inventário e pela capacidade de implementação (ver também a ✿ ***carteira de intervenções típicas para uso eficiente de energia***).

05

Avalie possibilidades de compensação de emissões

Com base no inventário, calcule o volume residual de emissões após mitigação e avalie alternativas de compensação viáveis, como créditos de carbono certificados, reflorestamento, doações a unidades de conservação ou programas estaduais de ICMS Ecológico.

06

Formalize a governança do inventário

Crie estrutura institucional que assegure a continuidade do inventário ao longo dos anos. Defina instâncias responsáveis, atribuições e fluxos de validação, integrando áreas como sustentabilidade, patrimônio, logística, frota e planejamento. A formalização (por meio de portarias, comissões ou grupos de trabalho) garante consistência metodológica, memória organizacional e credibilidade nos resultados.

07

Comunique resultados e mobilize a força de trabalho

Divulgue os avanços alcançados de forma acessível, com infográficos, painéis e campanhas internas. A transparência engaja equipes, fortalece a cultura climática e gera aprendizado contínuo para novas melhorias.

EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa do TRT da 13ª Região, ano-base 2024 (TRT-13, 2025)**
  Relatório completo de inventário de GEE elaborado segundo a metodologia do Programa Brasileiro *GHG Protocol,* abrangendo os escopos 1, 2 e 3, com verificação de terceira parte e publicação no Registro Público de Emissões (selo Ouro). O documento demonstra o amadurecimento institucional no processo de gestão de emissões e apresenta indicadores consolidados, análise comparativa e ações de mitigação adotadas.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Plano de Descarbonização do TRT da 20ª Região (TRT-20, 2025)**
  Plano institucional alinhado à Resolução CNJ nº 594/2024 e ao Programa Justiça Carbono Zero. Define medidas práticas para elaboração do inventário, redução e compensação de emissões de GEE, com ações organizadas por escopo (1, 2 e 3), cronograma, responsáveis e estimativa de custos, oferecendo um modelo replicável para outros órgãos públicos.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

Inventário institucional de GEE

O inventário de emissões de gases de efeito estufa é o primeiro passo da descarbonização institucional. Ele organiza dados administrativos já disponíveis (como consumo de energia, uso de frota, via gens, resíduos e insumos) e os traduz em uma linha de base confiável, seguindo metodologias como o Programa Brasileiro *GHG Protocol* e a ISO 14064.

Para apoiar os órgãos públicos, o roteiro a seguir descreve os movimentos necessários para estruturar o inventário, com especificações mais técnicas para cada. Na sequência, tabelas apresentam exemplos práticos de dados a serem coletados em cada escopo.

1. **Defina as fronteiras do inventário**
   Escolha quais unidades, prédios e atividades estarão incluídos, deixando explícitos eventuais recortes. Essa decisão garante consistência ao longo dos anos e facilita comparações futuras.

   - Estabeleça o objetivo e o uso pretendido do inventário (por exemplo: diagnóstico inicial, monitoramento anual ou comunicação pública).
   - Defina o critério de controle (operacional, financeiro ou participação societária), conforme o GHG Protocol e a ISO 14064-1.
   - Determine o período de reporte e registre as fontes de dados e responsáveis.

2. **Classifique as emissões por escopo**
   Organize as fontes em emissões diretas (escopo 1), indiretas de energia (escopo 2) e outras indiretas relevantes (escopo 3). Essa classificação padroniza o inventário e permite alinhamento com metodologias globais.

   - Identifique todas as fontes emissoras significativas em cada escopo.
   - Liste os gases de efeito estufa abrangidos, a saber: dióxido de carbono (CO_2), metano (CH_4), óxido nitroso (N_2O), hidrofluorcarbonetos (HFCs), perfluorcarbonetos (PFCs), hexafluoreto de enxofre (SF_6) e trifluoreto de nitrogênio (NF_3).
   - Adote a estrutura e nomenclatura do Programa Brasileiro GHG Protocol, garantindo comparabilidade com o Registro Público de Emissões.

Inventário institucional de GEE

3. Colete os dados disponíveis de forma sistemática

Reúna informações administrativas como faturas de energia, registros de consumo de combustíveis, relatórios de viagens e de resíduos.

- Documente as fontes e métodos de coleta para cada categoria de emissão.
- Avalie a qualidade, a completude e as incertezas dos dados, aplicando critérios de QA/QC *(Quality Assurance / Quality Control).*
- Mantenha evidências rastreáveis, que permitam verificação interna ou externa.

4. Consolide e calcule as emissões

Transforme os dados coletados em toneladas de CO2 equivalente, aplicando metodologias reconhecidas. O resultado é a linha de base anual de emissões da instituição.

- Utilize fatores de emissão oficiais do Programa Brasileiro *GHG Protocol,* do IPCC ou da ISO 14064-1, conforme aplicável.
- Documente fórmulas, conversões e suposições usadas nos cálculos.
- Considere reduções e remoções verificáveis, em conformidade com a Lei nº 15.042/2024 (Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa) e demais normas aplicáveis.

5. Valide e publique os resultados

Revise o inventário para garantir consistência e clareza e elabore um resumo executivo com os resultados.

- Documente limitações, exclusões e margens de erro e explique eventuais mudanças metodológicas.
- Submeta à verificação interna ou externa, sempre que possível, conforme a ISO 14064-3.
- Integre o inventário às metas institucionais e ao PLS, divulgando os resultados de forma transparente.

Inventário de emissões diretas (escopo 1): atividades sob controle do órgão

Fontes próprias de emissão que acontecem dentro da instituição, como frota, geradores e gases refrigerantes.

Fonte de emissão típica	Exemplos de dados a coletar
Frota própria de veículos	Consumo anual de gasolina, etanol, diesel ou GNV (litros) por veículo ou frota consolidada
Geradores a diesel ou gás	Horas de operação por ano e litros de combustível consumidos
Gases refrigerantes (climatização)	Quantidade recarregada ou descartada (kg/ano) em sistemas de ar-condicionado

Inventário de emissões indiretas de energia adquirida (escopo 2)

Emissões decorrentes do consumo de energia elétrica ou térmica contratada pela instituição.

Fonte de emissão típica	Exemplos de dados a coletar
Energia elétrica adquirida	Consumo anual em kWh por unidade predial (dados das faturas)
Aquecimento de água (quando aplicável)	Consumo de gás natural ou GLP em caldeiras/boilers (kg ou m^3/ano)

Inventário de outras emissões indiretas (escopo 3): cadeia de valor e atividades associadas

Emissões que acontecem fora da instituição, mas são resultado de suas atividades, como viagens, resíduos e insumos.

Fonte de emissão típica	Exemplos de dados a coletar
Viagens aéreas a serviço	Quilometragem percorrida ou número de trechos, por passageiro/ano
Viagens terrestres a serviço	Quilometragem percorrida em ônibus, vans, carros alugados ou táxis
Resíduos sólidos	Toneladas de resíduos destinados a aterro, incineração, reciclagem ou compostagem
Consumo de papel e insumos críticos	Resmas de papel A4, cartuchos/ toners adquiridos por ano
Serviços terceirizados de transporte	Consumo de combustível declarado em contratos ou estimativa de km percorridos
Eventos e capacitações presenciais	Estimativa de deslocamentos e insumos consumidos (papel, materiais, *coffee breaks*)

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Modelo de planilha para cálculo de emissões de GEE (FGV/WRI):**
  Ferramenta oficial do Programa Brasileiro *GHG Protocol* para elaboração de inventários institucionais. A planilha orienta o cálculo das emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, contemplando escopos 1, 2 e 3. Inclui fatores de emissão atualizados, fórmulas automáticas de conversão em CO2 equivalente e seções específicas para registro de dados de energia, combustíveis, resíduos e deslocamentos. É amplamente utilizada por órgãos públicos e empresas que reportam suas emissões no Registro Público de Emissões.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- ***Live* "Carbono Zero na Administração Pública" (V Conferência Nacional de Sustentabilidade no Legislativo):**
  Transmissão que apresentou orientações práticas para elaboração de inventários de GEE, definição de metas e estratégias de compensação. Traz exemplos de aplicação em órgãos públicos e reforça o papel da governança climática.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Programa Justiça Carbono Zero e inventário de GEE do Conselho Nacional de Justiça (CNJ):**
  Instituído pela Resolução CNJ nº 594/2024, o programa estabelece a elaboração anual de inventários de emissões de gases de efeito estufa no âmbito do Poder Judiciário, abrangendo no mínimo os escopos 1 e 2 e, progressivamente, o escopo 3. A iniciativa busca promover a descarbonização e atingir a neutralidade climática até 2030, articulando inventário, mitigação e compensação de emissões.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Registro Público de Emissões (FGV/WRI):**
  Plataforma oficial do Programa Brasileiro *GHG Protocol* que reúne inventários de emissões de gases de efeito estufa de organizações públicas e privadas. Permite consultar modelos de relatórios, fatores de emissão utilizados, escopos adotados e resultados auditados, servindo como referência prática para padronização e transparência de inventários institucionais.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC). Lei nº 12.187/2009 — Presidência da República, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm

Decreto nº 11.550/2023. Dispõe sobre o Comitê Interministerial sobre Mudança do Clima (CIM). — Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11550.htm

Fontes Fixas — Ministério do Meio Ambiente, 2024. Disponível em: https://antigo.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/qualidade-do-ar/fontes-fixas.html

ISO 14064-1:2018. Norma internacional para contabilização e reporte de emissões de gases de efeito estufa em nível organizacional — International Organization for Standardization, 2018. Disponível em: https://www.iso.org/standard/66453.html

Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) — MGI, 2024. (1) Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentaveis/plano-diretor-logistica-sustentavel-ver1.pdf (2) Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentavel

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – CGU/AGU, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf

Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) — Ministério do Meio Ambiente, 2009. Disponível em: http://a3p.mma.gov.br/

Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Lei nº 14.133/2021 - Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

Estratégia Nacional de Contratações Públicas para o Desenvolvimento Sustentável (ENCP) - MGI, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/comissao-interministerial-de-contratacoes-publicas-para-o-desenvolvimento-sustentavel/encp

4.2
Eficiência Energética

ECONÔMICO AMBIENTAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 7 — Energia Limpa e Acessível



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis



ODS 13 — Ação contra a mudança global do clima

A energia elétrica é insumo indispensável para o funcionamento da administração pública, mas também representa uma das maiores despesas e uma fonte indireta de emissões de gases de efeito estufa. O consumo ainda apresenta oportunidades de melhoria em eficiência nos sistemas de climatização, na iluminação e nos equipamentos, somado à ausência de gestão sistemática em muitas organizações. Essa realidade gera desperdício de recursos públicos e sua resolução é uma oportunidade à capacidade do Estado de liderar pelo exemplo em sustentabilidade.

A prática de eficiência energética em edifícios públicos propõe reduzir esses impactos ao tratar a energia como recurso estratégico. O conceito central é que eficiência não depende apenas de trocar equipamentos, mas de instituir um processo contínuo de gestão, monitoramento e modernização da infraestrutura. Também significa reconhecer o valor de ações simples, de baixo custo e alto impacto, capazes de gerar economia imediata e sensibilizar equipes para a adoção de hábitos mais conscientes.

4.2 DESCARBONIZAÇÃO: INVENTÁRIO E COMPENSAÇÃO

Eficiência Energética

Capacidade de reduzir o consumo de energia para manter o mesmo nível de serviço ou desempenho. No setor público, significa modernizar sistemas, otimizar processos e adotar tecnologias inovadoras, resultando em economia de recursos, redução de impactos ambientais e maior transparência na gestão do consumo energético.

Planejamento técnico e institucional é a base para garantir eficiência e transparência nas intervenções. Nessa etapa, recomenda-se alinhar a prática às políticas e programas nacionais (como o Procel, o Plano Nacional de Eficiência Energética e o Programa Brasileiro de Etiquetagem) e integrar suas metas ao PLS. O processo deve seguir etapas formais de contratação previstas para obras públicas: diagnóstico energético, elaboração de projeto básico, desenvolvimento de projeto executivo, execução das obras e fiscalização, assegurando rigor técnico e conformidade legal. Além disso, a análise de viabilidade econômica deve orientar a tomada de decisão, utilizando indicadores como payback, taxa interna de retorno (TIR) e valor presente líquido (VPL) para priorizar soluções com melhor retorno ambiental e financeiro ao longo do ciclo de vida da edificação.
É essencial considerar as características regionais, climáticas e de uso dos edifícios, adequando as soluções à realidade de cada órgão e às condições locais de operação.

Sua implementação pode ocorrer em diferentes frentes (ver também a ***carteira de intervenções típicas para uso eficiente de energia***). Em uma primeira fase, considerada prioritária, estão as ações de baixo custo e rápida execução, que representam um verdadeiro “ganho imediato” para a instituição. Diagnósticos de consumo, medição por setores, ajustes operacionais simples e retrofits leves, como a troca de lâmpadas por modelos LED, a instalação de sensores de presença e a regulagem da climatização, podem reduzir o consumo já nos primeiros meses. Essas intervenções rápidas criam evidências concretas de economia, demonstram transparência na gestão e ajudam a engajar a força de trabalho, mostrando que pequenas mudanças podem gerar resultados expressivos em curto prazo.

Os retrofits estruturais entram em etapas mais avançadas, pois demandam planejamento detalhado, maior capacidade técnica e investimentos consistentes. Nessa fase, as soluções incluem a automação predial integrada, a substituição de equipamentos de climatização por sistemas de alta eficiência (como VRF e chillers modernos), a incorporação de motores e bombas de alto rendimento e a instalação de painéis solares fotovoltaicos. Essas medidas permitem ganhos de escala, ampliam a resiliência institucional, reduzem a dependência da rede elétrica convencional e consolidam benefícios econômicos e ambientais ao longo de toda a vida útil da infraestrutura.

Retrofit

Processo de modernização de edifícios e sistemas prediais por meio da substituição ou adaptação de equipamentos, materiais e instalações, visando aumentar a eficiência energética e hídrica. No contexto público, o retrofit busca melhorar o desempenho ambiental das edificações sem a necessidade de construção de novas estruturas.

4.2 DESCARBONIZAÇÃO: INVENTÁRIO E COMPENSAÇÃO

O êxito da prática depende também de uma cultura organizacional voltada à gestão responsável da energia. Isso envolve sensibilizar a força de trabalho e integrar o tema aos PLS e às agendas de sustentabilidade já existentes. A troca de experiências e o reconhecimento de boas práticas entre unidades fortalecem o aprendizado coletivo e inspiram novas iniciativas. A transparência ativa, com monitoramento e divulgação de resultados, é elemento essencial para consolidar credibilidade e aprendizado contínuo.

O uso de Medição e Verificação (M&V) garante que cada retrofit ou ação de eficiência seja avaliado com rigor técnico, assegurando confiabilidade na prestação de contas e na avaliação do impacto da política pública. O acompanhamento dos resultados pode ser feito com base no Protocolo Internacional de Medição e Verificação de Performance (PIMVP), em alinhamento com as diretrizes da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Essa abordagem permite comprovar, de forma padronizada, a real economia de energia obtida e integrar os dados ao banco de informações do Programa de Eficiência Energética (PEE), fortalecendo a transparência e a comparabilidade entre projetos.

A maturidade necessária para iniciar a prática inclui, ao menos, um diagnóstico de consumo e a definição de responsabilidades institucionais, como comitês de sustentabilidade ou unidades gestoras. Cabe a cada órgão adaptar suas intervenções ao contexto de seus edifícios, orçamentos e prioridades, mas sempre buscando padronizar indicadores de desempenho e metodologias de monitoramento. Dessa forma, garante-se comparabilidade entre organizações e maximiza-se a reaplicabilidade das soluções.

EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Painel do consumo de energia no STF+Sustentável (STF)**
  Plataforma digital criada pelo STF que disponibiliza dados em tempo real sobre o consumo energético da instituição. A ferramenta exemplifica como o monitoramento contínuo e a transparência ativa podem fortalecer a governança da energia, além de engajar a força de trabalho na redução de desperdícios.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Projeto 3E — Eficiência Energética em Edificações Públicas (MMA)**
  Iniciativa coordenada pelo Ministério do Meio Ambiente em parceria com o Procel e a Eletrobras, voltada a diagnosticar e modernizar o desempenho energético de prédios públicos federais. O projeto realizou *retrofits* em edifícios da Esplanada dos Ministérios, incluindo o Bloco B (antigo Ministério da Cultura) e o prédio do MMA, com intervenções em iluminação, climatização e automação predial. As melhorias resultaram em significativa redução no consumo de energia, aumento do conforto térmico e criação de um modelo replicável de modernização para a administração pública federal. O Projeto 3E consolidou-se como referência em gestão energética, ao integrar eficiência técnica, retorno econômico e sustentabilidade institucional.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

4.2 DESCARBONIZAÇÃO: INVENTÁRIO E COMPENSAÇÃO

PASSO A PASSO

01 Diagnostique o consumo

Levante faturas e registros de uso, identifique os principais setores consumidores de energia e estabeleça uma linha de base para comparações futuras.

02 Defina metas e indicadores

Estabeleça objetivos claros de redução, como kWh/m² ou custo por unidade funcional, e adote indicadores padronizados para acompanhar o desempenho.

03 Planeje e integre ao PLS

Elabore planos de ação com prazos, responsáveis e fontes de financiamento, garantindo sua integração ao PLS.

04 Implemente *retrofit* leve

Substitua lâmpadas convencionais por LED, instale sensores de presença e ajuste parâmetros de climatização para reduzir desperdícios de forma rápida e econômica.

05 Estruture *retrofits* de maior impacto

Planeje intervenções robustas, como automação predial, substituição de sistemas de climatização por modelos de alta eficiência e instalação de painéis fotovoltaicos.

06 Engaje a força de trabalho

Promova campanhas de uso racional de energia, incentive mudanças de hábitos cotidianos e crie canais para reporte de desperdícios.

07 Monitore e divulgue resultados

Utilize medidores inteligentes e painéis de acompanhamento para comparar os resultados com a linha de base e divulgar os ganhos de eficiência com transparência.

Carteira de intervenções típicas para uso eficiente de energia

A carteira de intervenções típicas apresenta um conjunto de medidas que podem ser adotadas para reduzir o consumo de energia. O objetivo é oferecer um leque organizado de alternativas que combinem racionalidade econômica, benefícios ambientais e facilidade de execução.

A matriz proposta cruza dois eixos: o momento de aplicação (ações iniciais e rápidas versus intervenções planejadas de maior investimento) e o tipo de abordagem (gestão e processos, infraestrutura predial ou engajamento comportamental). Essa abordagem evidencia que a eficiência energética não depende apenas de obras físicas, mas também de mudanças organizacionais e culturais que fortalecem a gestão pública.

Horizonte ↓ / Natureza da intervenção →	Gestão e processos	Infraestrutura predial	Comportamental
Ações prioritárias e retrofit leve	• Diagnóstico e linha de base, considerando variáveis regionais e ocupacionais • Medição individualizada ou setorizada • Revisão de contratos, horários de uso e setpoints • Checklists de operação e manutenção preventiva da estrutura elétrica • Intercâmbio de boas práticas e resultados entre unidades • Adotar cálculos simples de economia e retorno financeiro	• Instalação de interruptores individualizados por sala • Priorização de serviços ao público no térreo e andares baixos (reduz uso de elevadores) • Substituição para LED • Sensores de presença e fotocélulas • Selagem de infiltrações e sombreamento simples • Aquisição de equipamentos com Selo Procel A • Limpeza de serpentinas e filtros • Tomadas inteligentes e timers	• Campanhas de uso racional e “desliga/stand-by zero” • Meta de redução por unidade • Campanhas de valorização de resultados e reconhecimento interno • Canal para reporte de desperdícios e “detetives de energia” • Divulgação de exemplos e boas práticas de unidades públicas
Ações estruturais e retrofits amplos	• Sistema de Gestão de Energia (alinhado à ISO 50001) • Integração ao PLS e orçamento plurianual • Contratos de desempenho energético (ESCO), quando viáveis	• Automação predial (BMS) • Substituição de HVAC (VRF/chillers eficientes, VAV) • Motores/bombas de alto rendimento e VFD • Correção de fator de potência • Isolamento térmico, brises e fachadas eficientes • Adequação de layout físico para eficiência de fluxos e conforto térmico • Geração fotovoltaica	• Programas permanentes de engajamento e treinamento • Campanhas sazonais (verão/inverno) • Programas de capacitação com foco em cálculo de economia e retorno financeiro

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Programa de Eficiência Energética (PEE/ANEEL)**
  Regulamentado pela ANEEL, obriga distribuidoras de energia a investir parte de sua receita em projetos de eficiência. Ministérios e órgãos federais podem participar das chamadas públicas regionais para financiar *retrofits* de iluminação, climatização, automação predial e geração fotovoltaica.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Guia para Eficiência Energética em Edificações Públicas (MME/CEPEL/Procel)**
  Publicação do Ministério de Minas e Energia em parceria com o CEPEL e o Procel que apresenta metodologias para diagnósticos energéticos, priorização de medidas e implementação de *retrofits* em prédios públicos. O guia fornece parâmetros técnicos e exemplos práticos que auxiliam gestores na elaboração de planos de eficiência alinhados ao PLS.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Atlas da Eficiência Energética Brasil 2024 (EPE):**
  Publicação da Empresa de Pesquisa Energética que apresenta um panorama nacional atualizado sobre consumo e eficiência energética em diversos setores, incluindo o poder público. O Atlas reúne indicadores, séries históricas e análises que ajudam gestores a estabelecer linhas de base, definir metas realistas de economia e monitorar resultados em comparação com parâmetros nacionais.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Procel — Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Eletrobras/Procel)**
  O programa apoia ações de eficiência energética nos setores público e privado por meio de capacitação, instrumentos técnicos e chamadas de financiamento. Ao longo dos anos, o programa estruturou iniciativas como o Procel Edifica, que promove normas e selos de eficiência em edificações, e chamadas voltadas a prédios públicos, como o Energia Zero, que financia *retrofits* para reduzir drasticamente o consumo de energia. Essa trajetória mostra que o Procel é um parceiro estratégico de órgãos públicos que buscam recursos e orientação técnica para implementar soluções de eficiência energética.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia. Lei nº 10.295/2001 — Presidência da República, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10295.htm

Decreto nº 9.864/2019: Regulamenta a Lei nº 10.295/2001 e institui o Comitê Gestor de Indicadores e Níveis de Eficiência Energética — Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9864.htm

ISO 50001:2018. Energy management systems — International Organization for Standardization, 2018. Disponível em: https://www.iso.org/standard/69426.html

Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) — MGI, 2024. (1) Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentaveis/plano-diretor-logistica-sustentavel-ver1.pdf

(2) https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentavel

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – CGU/AGU, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf

Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) — Ministério do Meio Ambiente, 2009. Disponível em: http://a3p.mma.gov.br/

4.3
Coleta seletiva e cidadã

E AMBIENTAL SOCIAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 8 — Trabalho Decente e Crescimento Econômico



ODS 11 — Cidades e Comunidades Sustentáveis



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis

A gestão de resíduos é um dos pilares da sustentabilidade institucional, pois conecta diretamente o uso diário de recursos à responsabilidade ambiental, social e de governança. **No contexto das organizações públicas, onde há grande consumo de papel, plásticos, embalagens e resíduos diversos, a ausência de mecanismos de segregação e destinação adequada gera desperdícios, custos adicionais e perda de oportunidades de valorização socioambiental.**

Nesse sentido, a coleta seletiva é o processo de separação prévia dos resíduos sólidos descartados de acordo com sua natureza, como recicláveis, orgânicos e rejeitos. Essa prática viabiliza o reaproveitamento dos materiais e sua destinação ambientalmente adequada, fortalecendo a economia circular.

Na administração pública, a coleta seletiva ganha ainda mais relevância quando articulada com instrumentos já existentes de sustentabilidade, como a A3P e os PLS. Essa integração assegura que a prática não seja apenas uma ação pontual de gestão de resíduos, mas parte de uma política institucional mais ampla, com metas, indicadores e mecanismos de monitoramento alinhados às diretrizes nacionais.

4.3 COLETA SELETIVA E CIDADÃ

Resíduos Sólidos Recicláveis

Materiais descartados no consumo ou uso que podem ser reintroduzidos no ciclo produtivo por meio de processos de transformação industrial ou artesanal. Incluem papéis, plásticos, metais e vidros, entre outros. A reciclagem desses resíduos reduz a extração de recursos naturais, minimiza a poluição e gera oportunidades econômicas e sociais em cadeias de reaproveitamento.

O fluxo de implementação inicia com um mapeamento dos principais tipos de resíduos gerados e dos setores em que se concentram. A partir desse diagnóstico, a organização define a infraestrutura necessária (pontos de coleta, sinalização, espaço de armazenamento temporário), estabelece parcerias para coleta e triagem, e desenha campanhas internas de sensibilização e engajamento. Uma fase inicial piloto pode ser adotada em unidades ou edifícios selecionados, permitindo ajustes antes da ampliação para todo o órgão. A prática consolida-se com a institucionalização em atos normativos internos, a integração com o PLS e a publicação de resultados em relatórios de sustentabilidade.

A coleta seletiva também se destaca por seu impacto social. Quando estruturada conforme o Decreto nº 10.936/2022, que regulamenta a Política Nacional de Resíduos Sólidos e institui a Coleta Seletiva Cidadã, a destinação dos materiais é priorizada para associações e cooperativas de catadores. **Órgãos públicos podem estruturar parcerias de forma ativa, utilizando contratos de prestação de serviços, termos de compromisso, contratos ou credenciamento com cooperativas habilitadas.** Esse modelo fortalece a inclusão socioprodutiva, gera renda para trabalhadores que atuam historicamente em condições precárias e contribui para a economia circular, além de reduzir custos públicos de destinação final. Com isso, a prática deixa de ser apenas uma ação ambiental e assume caráter transversal, beneficiando comunidades, fortalecendo cadeias locais de reciclagem e ampliando o alcance das políticas de sustentabilidade.

Economia Solidária e Circular

A economia solidária é um modelo de organização do trabalho e da produção baseado na autogestão, cooperação e inclusão social. Já a economia circular propõe repensar o uso de recursos, reduzindo desperdícios e promovendo ciclos produtivos mais sustentáveis. Quando articuladas, essas abordagens fortalecem iniciativas como cooperativas, associações e redes produtivas que geram renda, valorizam o trabalho coletivo e contribuem para a regeneração dos ecossistemas. Na coleta seletiva, essa integração concretiza-se por meio da parceria com cooperativas de catadores, promovendo cadeias de reciclagem mais eficientes, ampliando direitos e cidadania e transformando resíduos em oportunidades sociais, econômicas e ambientais.

A coleta seletiva demanda um modelo de governança em que o órgão público atue como supervisor e articulador, e não executor direto das ações. O fortalecimento de cooperativas e a inserção de cláusulas específicas nos contratos de limpeza e manutenção predial permitem operacionalizar a coleta seletiva com menor esforço administrativo e maior eficiência. Esse arranjo reforça a função indutora do Estado de planejar, monitorar e garantir que as práticas de sustentabilidade sejam executadas por parceiros qualificados e comprometidos com os resultados socioambientais.

4.3 COLETA SELETIVA E CIDADÃ

A contratação de cooperativas deve observar os procedimentos de credenciamento previstos na Lei nº 14.133/2021 e regulamentados pelo Decreto nº 11.878/2024, assegurando transparência, inclusão produtiva e eficiência na execução dos serviços (***ver também modelos do Guia para Implantação da Coleta Seletiva e Cidadã da AGU***).

Vale ressaltar ainda que a coleta seletiva em órgãos públicos também pode se articular com iniciativas de logística reversa, em consonância com a PNRS, Lei nº 12.305/2010. Esse instrumento estabelece a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, permitindo que materiais como eletroeletrônicos, pilhas, lâmpadas e embalagens retornem aos fabricantes ou distribuidores para reaproveitamento, reciclagem ou destinação ambientalmente adequada. Essa complementaridade amplia o impacto da gestão de resíduos, integrando o setor público a cadeias produtivas mais sustentáveis.

Logística Reversa

Instrumento da PNRS que estabelece a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos. Prevê que fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes sejam responsáveis por estruturar e operacionalizar o retorno dos resíduos de produtos após o uso, garantindo reaproveitamento ou destinação final ambientalmente adequada.

Para ter sucesso, a prática exige alguns pré-requisitos institucionais, como a previsão em planos de sustentabilidade (PLS), a existência de contratos de limpeza e destinação de resíduos ou a possibilidade de articulação com cooperativas locais. Embora os modelos de coleta possam variar conforme porte, estrutura física e perfil de resíduos de cada organização, recomenda-se padronizar a sinalização dos recipientes, os indicadores básicos de monitoramento e os fluxos de reporte de resultados. Essa padronização favorece a transparência e a comparabilidade, sem comprometer a flexibilidade necessária para adequar a prática a diferentes contextos.

Ao adotar a coleta seletiva, organizações públicas demonstram compromisso com a sustentabilidade de forma concreta e mensurável. Mais que reduzir impactos ambientais, a prática promove inovação na gestão de resíduos, engaja a força de trabalho em um propósito coletivo e fortalece o elo entre Estado e sociedade, por meio de parcerias com cooperativas. A coleta seletiva, assim, constitui-se em uma ação simples, mas estruturante, que amplia a efetividade da administração pública em alinhar suas operações cotidianas às metas nacionais e globais de desenvolvimento sustentável.

4.3 COLETA SELETIVA E CIDADÃ

PASSO A PASSO

01 Estabeleça a coordenação da prática

Defina quem será responsável por coordenar a coleta seletiva no órgão, como uma unidade existente, um ponto focal ou uma instância colegiada. Formalize a prática por meio de ato normativo, atribuindo responsabilidades, fluxos de decisão e canais de comunicação.

02 Diagnostique o contexto e os fluxos de resíduos

Mapeie os principais tipos de resíduos gerados e onde se concentram. Exemplos são pilhas e baterias, eletrônicos quebrados ou sem uso ou garrafas e copos plásticos. Use dados operacionais e percepções de servidores para compreender volumes, rotinas e gargalos.

03 Delimite escopo, metas e indicadores da prática

Defina o alcance da implementação, os resultados esperados e os indicadores a serem monitorados. Integre esses elementos ao PLS.

04 Estruture a operação logística e pilote a iniciativa

Organize os fluxos de coleta e articule parcerias com cooperativas ou prestadores de serviço. Inclua nos contratos de limpeza e manutenção predial cláusulas que favoreçam a separação e a destinação correta dos resíduos e reduzam o esforço da administração própria. Teste a operação em formato piloto e ajuste o arranjo antes de expandir.

05 Instale infraestrutura e sinalização adequada

Implemente pontos de coleta identificados por tipo de resíduo e garanta local para armazenamento temporário. Use comunicação visual clara e acessível, associando boas práticas de organização inspiradas, por exemplo, no método 5S para promover ordem, limpeza e padronização nos espaços.

06 Engaje a força de trabalho e mobilize multiplicadores

Promova campanhas de sensibilização e trilhas rápidas de orientação. Envolva comitês, lideranças e pontos focais como agentes multiplicadores da mudança.

07 Escale a prática e publique os resultados

Amplie a coleta seletiva para todos os prédios, integre com ações de logística reversa e publique relatórios com dados, aprendizados e impactos sociais e ambientais.

Curadoria de cursos da ENAP em temáticas de gestão de resíduos sólidos

Os cursos da ENAP/EV.G são formações online, gratuitas e certificadas, para disseminação de conhecimentos relevantes aos agentes públicos. A lista a seguir é uma seleção de alguns conteúdos que podem disseminar novos conhecimentos em coleta seletiva e gestão de resíduos sólidos.

- **Metodologia de Elaboração de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos:** orienta gestores e equipes sobre práticas sustentáveis na gestão de resíduos sólidos, contribuindo para a promoção da saúde pública, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Resíduos Sólidos:** redução, reutilização, coleta seletiva e reciclagem. Explora a integração dos catadores, os incentivos à organização e à indústria da reciclagem, além da recuperação de lixões, transformando o passado e construindo um futuro sustentável.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Guia para Implantação da Coleta Seletiva e Cidadã (AGU, 2025)**
  Guia atualizado para órgãos federais, alinhado ao Decreto nº 10.936/2022, com modelos de edital de chamamento, termo de compromisso, fluxos operacionais, monitoramento e materiais de comunicação. Também orienta sobre credenciamento na Lei 14.133/2021 e articulação com logística reversa e educação ambiental.

  1 - GUIA

  2 - MODELO DE EDITAL DE CHAMAMENTO PÚBLICO, TERMO DE COMPROMISSO E DECLARAÇÃO DE CUMPRIMENTO DE REQUISITOS DE HABILITAÇÃO

- **Cartilha Coleta Seletiva de Resíduos Sólidos: Boas Práticas e Inclusão de Catadores (CNM, 2024)**
  Síntese prática para gestão municipal, já considerando o Decreto nº 10.936/2022 (três frações: secos, orgânicos e rejeitos), com modelos operacionais (porta a porta, pontos de entrega voluntária, ponto a ponto) e diretrizes de inclusão de catadores. Apresenta exemplos, fases de implantação e interfaces com logística reversa e financiamento.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Logística Reversa (Sistema Nacional de Informações sobre a Gestão dos Resíduos Sólidos, 2024)**
  Ambiente oficial do Governo Federal que reúne informações, acordos setoriais, metas e instrumentos de monitoramento da logística reversa no Brasil. A plataforma permite compreender a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos e integrar órgãos públicos às cadeias produtivas sustentáveis.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Orientações sobre Gestão Municipal de Resíduos Sólidos (Confederação Nacional de Municípios, 2023)**
  Reúne diretrizes e experiências municipais bem-sucedidas de coleta seletiva, como o caso de Itaúna (MG), destacando engajamento comunitário e eficiência ambiental. O documento mostra como arranjos locais podem fortalecer parcerias com cooperativas e reduzir impactos ambientais.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Lei nº 12.305/2010 — Presidência da República, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm

Regulamentações complementares da PNRS — MDIC. Disponível em: https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/enec/legislacao/politica-de-residuos/politica-nacional-de-residuos-solidos-regulamentacoes

Decreto nº 10.936/2022. Regulamenta a PNRS e institui a Coleta Seletiva Cidadã. — Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d10936.htm

Nova Lei de Licitações. Lei nº 14.133/2021 — Presidência da República, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

Decreto nº 11.878/2024. Regulamenta o credenciamento previsto na Lei nº 14.133/2021 — Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d11878.htm

Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) — MGI, 2024. (1) Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentaveis/plano-diretor-logistica-sustentavel-ver1.pdf (2)
Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentavel

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – CGU/AGU, 2025.
Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf

Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) — Ministério do Meio Ambiente, 2009. Disponível em: http://a3p.mma.gov.br/

4.4

Uso eficiente da água

ECONÔMICO AMBIENTAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 6 — Água potável e saneamento



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis



ODS 13 — Ação contra a mudança global do clima

A água é um recurso essencial para a vida e para a manutenção das atividades públicas, e o seu uso racional é um dos pilares da sustentabilidade institucional. Garantir eficiência hídrica nas organizações públicas significa não apenas preservar um bem natural cada vez mais valioso, mas também reduzir custos operacionais, aumentar a resiliência frente a cenários de escassez e oferecer exemplo de responsabilidade socioambiental à sociedade. Nesse sentido, o uso eficiente da água conecta ganhos ambientais e econômicos em uma mesma ação.

A prática de uso eficiente da água visa promover a gestão racional e consciente desse recurso, buscando reduzir perdas, otimizar processos de consumo e incorporar tecnologias que possibilitem o reaproveitamento. A eficiência hídrica deve ser tratada como um processo contínuo de planejamento, implementação, monitoramento e revisão, e não como ações pontuais isoladas.

A partir do diagnóstico de prioridades (ver também as ***noções de diagnóstico do consumo hídrico***), a implementação pode ocorrer em diferentes frentes (ver também a ***carteira de intervenções típicas para uso eficiente da água***). Em uma fase inicial, considerada prioritária, ações de retrofit leve incluem o diagnóstico

do consumo, a medição setorizada, a detecção e reparo de vazamentos, a instalação de arejadores em torneiras, válvulas de descarga reguláveis e dispositivos de fechamento automático. Essas medidas apresentam baixo custo, rápida execução e resultados imediatos em economia e redução de desperdícios.

Em uma segunda fase, de maior investimento, entram os retrofits estruturais, que exigem planejamento técnico e orçamentário mais robusto. Nessa etapa, podem ser implantados sistemas de reúso de águas cinzas, captação e aproveitamento de águas de reúso, automação predial para gestão do consumo hídrico e a substituição de equipamentos e instalações antigas por modelos mais eficientes. Essas intervenções ampliam a resiliência hídrica institucional, reduzem a dependência do abastecimento público e geram benefícios duradouros ao longo do ciclo de vida da infraestrutura.

Água de reúso e águas cinzas

Água de reúso é a água proveniente de tratamento de efluentes ou da captação de águas pluviais, destinada a usos não potáveis, como irrigação, limpeza de áreas externas ou descargas sanitárias. Já as águas cinzas são, por exemplo, efluentes de lavatórios e chuveiros, que apresentam baixo nível de contaminação e podem ser reaproveitados, após tratamento adequado, para usos semelhantes. A adoção dessas práticas reduz a pressão sobre fontes de abastecimento, gera economia e amplia a resiliência hídrica das instituições públicas.

O sucesso da prática depende também da mudança cultural no uso da água, o que exige campanhas de sensibilização da força de trabalho, capacitação e engajamento dos agentes públicos. A A3P reforça justamente a importância da transformação de hábitos cotidianos para consolidar resultados sustentáveis. Além disso, a adoção de medidores inteligentes e sistemas de monitoramento alinhados à ISO 46001:2019 permite avaliar resultados em tempo real, definir metas de desempenho e criar evidências para ajustes, fortalecendo a transparência e a prestação de contas.

A maturidade necessária para iniciar essa prática envolve infraestrutura organizacional como contar com um diagnóstico prévio de consumo, definir responsabilidades em comitês ou unidades de sustentabilidade e integrar a gestão da água às estratégias institucionais, como o PLS. Cabe a cada organização adaptar suas intervenções conforme suas características regionais, climáticas e de infraestrutura, respeitando normas nacionais (NBR 15527/2019; NBR 16782/2019; NBR 16783/2019) e boas práticas internacionais.

4.4 USO EFICIENTE DA ÁGUA

PASSO A PASSO

01 Diagnostique o consumo

Levante dados de gasto hídrico da edificação, identifique setores de maior uso e crie uma linha de base para comparações futuras.

02 Corrija perdas visíveis

Realize inspeções periódicas e promova reparo imediato de vazamentos em torneiras, válvulas e tubulações.

03 Implemente *retrofit* leve

Instale arejadores, torneiras temporizadas, válvulas de descarga reguláveis e dispositivos de fechamento automático para reduzir o consumo. Considere as características regionais, como climáticas, para priorização dos melhores retornos.

04 Engaje a força de trabalho

Desenvolva campanhas de sensibilização, treinamentos e rotinas de uso consciente da água, integrando o tema em iniciativas de sustentabilidade.

05 Planeje investimentos estruturais

Elabore estudo de viabilidade técnica e econômica para *retrofits* robustos, priorizando soluções de reúso e automação predial.

06 Execute *retrofit* estrutural

Implante sistemas de reúso de água de reúso e de águas cinzas, captação de águas pluviais, automação predial e substituição de equipamentos antigos.

07 Monitore e ajuste continuamente

Use medidores inteligentes e relatórios de gestão hídrica para acompanhar resultados, comparar com a linha de base e revisar o plano de ações.

Noções de diagnóstico do consumo hídrico

O diagnóstico de consumo hídrico é o primeiro passo para entender como a água é utilizada em um edifício público. Ele permite identificar onde, o quanto e como o recurso está sendo gasto, além de onde há desperdício. Com dados simples e padronizados, os órgãos podem construir uma linha de base confiável, comparar resultados entre unidades e orientar ações de eficiência no futuro.

A ideia é aplicar o diagnóstico de forma leve e progressiva, de acordo com a maturidade de cada órgão. Em contextos iniciais, ele pode se restringir à coleta de faturas mensais, observações de campo e registro básico de vazamentos. Essa combinação já é um diagnóstico essencial, mas já capaz de apontar desperdícios evidentes. À medida que a gestão evolui, é possível incorporar submedições por setor, medições de pressão, balanço hídrico e indicadores detalhados, alcançando diagnósticos mais robustos e comparáveis entre unidades. O importante é registrar dados de forma contínua, usando planilhas simples ou sistemas internos de monitoramento, para que o consumo de água se torne um parâmetro de gestão.

01 Defina o escopo e organize dados existentes

Escolha o(s) prédio(s) a analisar, defina o período-base (últimos 12 meses) e reúna faturas, registros e dados de ocupação.

02 Mapeie a infraestrutura de consumo

Faça um inventário simples das peças hidráulicas (bacias, mictórios, torneiras, chuveiros, cozinhas, irrigação) e registre suas condições e vazões.

03 Meça e monitore

Acompanhe leituras do hidrômetro principal e, se possível, de submedidores por setor ou pavimento. Observe variações anormais e horários de pico.

04 Verifique perdas e condições da rede

Realize inspeções visuais e testes noturnos para detectar vazamentos e avalie a pressão da rede interna.

05 Calcule e registre indicadores básicos

Consolide os dados em planilha e calcule métricas simples, como L/ocupante·dia e L/m²·mês.

06 Garanta a governança e a continuidade do diagnóstico

Institua rotinas e responsabilidades para manter o diagnóstico atualizado e confiável. Defina uma área responsável pela coleta e consolidação dos dados, registre as leituras em periodicidade fixa e inclua os resultados em políticas e relatórios.

Noções de diagnóstico do consumo hídrico

Tipo de dado	O que levantar	Como medir ou registrar	Periodicidade sugerida	Exemplo de indicadores comparáveis
Consumo total	Volume e custo mensal	Faturas da concessionária e leituras do hidrômetro	Mensal	L/ocupante*dia; L/m²*mês
Submedição setorial	Consumo por setor (banheiros, cozinhas, irrigação)	Leituras dedicadas ou estimativas	Quinzenal ou mensal	% de uso por setor
Infraestrutura e peças	Tipos, quantidades e vazões (L/min ou L/descarga)	Vistoria com registros	Semestral	% de equipamentos eficientes
Pressão e perdas	Pressão média e ocorrência de vazamentos	Medição com manômetro e inspeções	Mensal	% de setores com pressão adequada
Fontes alternativas	Volume de reúso ou pluvial aproveitado	Medição do reservatório ou estimativa	Mensal	% de substituição de água potável
Ocupação e uso	Número médio de usuários e horários de funcionamento	Dados de RH e portaria	Mensal	Consumo ajustado por ocupação

Carteira de intervenções típicas para uso eficiente da água

A Carteira de Intervenções Típicas mostra opções de medidas que podem ser adotadas para reduzir o consumo de água. Organizada em forma de matriz, ela cruza dois eixos: quando aplicar (ações prioritárias ou de investimento) e como aplicar (infraestrutura, gestão ou comportamento).

Esse arranjo também reforça a lógica de que a eficiência hídrica não depende apenas de obras físicas, mas do equilíbrio entre três dimensões complementares: infraestrutura predial (soluções técnicas e tecnológicas), gestão e processos (planejamento, monitoramento, integração ao PLS) e cultura organizacional (engajamento da força de trabalho).

Horizonte ↓ / Natureza da intervenção →	Gestão e processos	Infraestrutura predial	Comportamental
Ações prioritárias e *retrofit* leve	• Diagnóstico inicial de consumo • Medição individualizada e setorizada • Ajuste da pressão da rede interna para evitar desperdícios • Manutenção preventiva periódica de registros, válvulas e bombas	• Reparos de vazamentos • Instalação de arejadores e torneiras temporizadas • Válvulas de descarga reguláveis • Substituição de mictórios convencionais por modelos de baixo consumo ou secos • Troca de bacias sanitárias antigas por modelos com duplo acionamento	• Campanhas de sensibilização do consumo sem desperdícios • Campanhas de incentivo ao reporte de vazamentos pela força de trabalho • Treinamentos práticos de uso racional
Ações estruturais e *retrofits* amplos	• Sistemas de gestão da eficiência do uso da água • Integração a relatórios do PLS e de sustentabilidade	• Captação de água de reúso • Sistemas de reúso de água • Automação predial para controle hídrico • Jardins com irrigação automatizada por gotejamento e sensores de umidade	• Programas permanentes de engajamento • Definição de metas coletivas de consumo e indicadores de desempenho • Divulgação periódica de resultados

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Painel do consumo de água no STF+Sustentável (STF):** O Supremo Tribunal Federal desenvolveu um painel digital para monitorar em tempo real o consumo de água em seus edifícios. A ferramenta reforça a transparência, permite ajustes operacionais imediatos e estabelece metas de eficiência hídrica acompanhadas por toda a organização.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Guia de Uso Racional da Água em Edificações (ANA):** Publicação da Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico que reúne recomendações técnicas para reduzir desperdícios em prédios públicos e privados. O guia apresenta diagnósticos, boas práticas e soluções de reuso aplicáveis a diferentes tipos de infraestrutura.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Política Nacional de Recursos Hídricos. Lei nº 9.433/1997 — Presidência da República, 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9433.htm

NBR 15527:2019. Aproveitamento de água de chuva para fins não potáveis — ABNT, 2019. Disponível em: https://www.abnt.org.br/

NBR 16782:2019. Sistemas prediais de água fria — ABNT, 2019. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=443609

NBR 16783:2019. Sistemas prediais de esgoto sanitário — ABNT, 2019. Disponível em: https://www.abnt.org.br/

ISO 46001:2019. Water efficiency management systems — International Organization for Standardization, 2019. Disponível em: https://www.iso.org/standard/68286.html

Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) — MGI, 2024. (1) Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentaveis/plano-diretor-logistica-sustentavel-ver1.pdf (2) https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentavel

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – CGU/AGU, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf

Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) — Ministério do Meio Ambiente, 2009. Disponível em: http://a3p.mma.gov.br/

4.5

Acessibilidade de espaços físicos

ECONÔMICO SOCIAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 10 — Redução das Desigualdades



ODS 11 — Cidades e Comunidades Sustentáveis



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes

A acessibilidade em espaços de trabalho é condição essencial para garantir ambientes de trabalho e circulação seguros, funcionais e inclusivos. Nos órgãos da administração pública, a ausência de adaptações adequadas em prédios e instalações pode restringir a plena participação de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Ao ser tratada como investimento estratégico, a acessibilidade pode fortalecer a inclusão, amplia a eficiência organizacional e contribui para que os espaços públicos sejam mais sustentáveis e representativos da diversidade social.

Pessoas com deficiência (PCD) compõem um grupo diverso, cujas necessidades variam de acordo com o tipo de deficiência: física, auditiva, visual, intelectual ou múltipla. Um espaço acessível precisa contemplar essa pluralidade, oferecendo recursos que vão desde rampas e sinalização tátil até legendas em vídeos, pisos antiderrapantes e mobiliário adequado. Mais que atender exigências legais, práticas que promovem acessibilidade buscam reconhecer a diversidade humana como valor organizacional e garantir que todos tenham condições equânimes de trabalho e circulação.

4.5 ACESSIBILIDADE DE ESPAÇOS FÍSICOS

O objetivo da prática é promover ambientes de trabalho e circulação que garantam condições otimizadas de desempenho, convivência e mobilidade, fortalecendo a cultura de inclusão e atendendo às normas brasileiras de acessibilidade. Mais que ajustes pontuais, trata-se de estruturar um processo contínuo de diagnóstico, adequação e manutenção de espaços físicos, alinhado ao conceito de desenho universal.

Desenho universal

Conjunto de princípios aplicados ao planejamento de ambientes, produtos e serviços de forma a torná-los utilizáveis pelo maior número possível de pessoas, independentemente de idade, condição física ou habilidade. Busca eliminar barreiras e evitar a necessidade de adaptações posteriores, promovendo a inclusão desde a concepção dos espaços.

Na prática, a acessibilidade em espaços públicos deve responder a uma ampla gama de necessidades. Para pessoas com deficiência física, incluem-se adaptações como rampas com inclinação adequada, corrimãos, portas mais largas, elevadores adaptados e mobiliário regulável em altura. Para pessoas com deficiência visual, são fundamentais sinalização tátil no piso, mapas táteis, contraste cromático em paredes e corrimãos, além de sistemas de audiodescrição em ambientes de atendimento.

Pessoas com deficiência auditiva se beneficiam de recursos como sistemas de alerta luminoso, intérpretes de Libras e legendagem em vídeos institucionais. Já no caso de deficiência intelectual ou múltipla, a acessibilidade pode envolver simplificação da comunicação, uso de pictogramas, materiais em linguagem simples e apoio de tecnologias assistivas. Ao ser integrada tanto em reformas de edifícios já existentes quanto em novas obras e locações, a acessibilidade garante rotas de fuga inclusivas, banheiros adaptados, espaços de convivência acessíveis e condições de trabalho e circulação seguras. Dessa forma, evita-se retrabalho, amplia-se a vida útil das instalações e promove-se um ambiente mais inclusivo e sustentável.

Tecnologias assistivas

Conjunto de recursos, serviços, estratégias e práticas que ampliam a autonomia, a participação e a qualidade de vida de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Podem incluir desde adaptações arquitetônicas e mobiliário adaptado até softwares de leitura de tela e intérpretes virtuais de Libras. Seu objetivo é eliminar barreiras, favorecer a acessibilidade plena e garantir igualdade de oportunidades nos ambientes de trabalho e circulação.

O fluxo de implementação inicia com o diagnóstico das condições de acessibilidade do espaço físico. A partir dele, um plano de adequação integra áreas de engenharia, gestão de patrimônio e logística e abre espaço para a execução das intervenções. O monitoramento técnico e consulta a usuários diretos do espaço acompanha a execução das adequações e, por fim, a manutenção contínua assegura que as adaptações permaneçam eficazes diante de desgastes e mudanças de uso do edifício. A implementação da prática encontra diretrizes também na Portaria Interministerial nº 45/2024 (MDHC/MGI). Os órgãos e entidades da administração pública federal, direta e indireta devem elaborar, para cada edificação sob sua responsabilidade, um Laudo de Acessibilidade (ver também ***modelo para laudo de acessibilidade***). Esse laudo, assinado por profissional habilitado, avalia a conformidade da edificação com as normas técnicas e identifica os ajustes necessários. A partir dele, deve-se desenvolver um Plano de Trabalho com metas progressivas e cronograma, a ser publicado no sítio institucional e atualizado anualmente enquanto persistirem não conformidades.

4.5 ACESSIBILIDADE DE ESPAÇOS FÍSICOS

A consolidação da prática requer que a acessibilidade seja tratada como critério permanente de planejamento institucional e de gestão de espaços, incluindo obras, reformas e contratações públicas. A referência normativa central é a ABNT NBR 9050 — Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos, que estabelece parâmetros técnicos para garantir ambientes inclusivos. A aplicação da norma deve ser acompanhada pela atuação integrada de áreas de engenharia, patrimônio e logística, além de comitês de sustentabilidade e diversidade, assegurando que cada órgão adapte soluções às características de seus edifícios sem perder a aderência aos requisitos legais e técnicos.

Assim, a acessibilidade de espaços físicos não se limita ao cumprimento formal de obrigações, mas se afirma como prática de gestão inclusiva. Ela fortalece o papel do Estado como exemplo de equidade, melhora as condições de trabalho de seus agentes públicos e contribui para que as instituições federais estejam alinhadas às metas de desenvolvimento sustentável e às expectativas da sociedade.

EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Acessibilidade nas edificações (MDHC):** A iniciativa disponibiliza publicamente os laudos de acessibilidade das sedes do Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania e os planos de trabalho que se originaram a partir deles, permitindo que outros órgãos se inspirem no modelo utilizado para diagnóstico técnico e acessem com transparência os indicadores de acessibilidade.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Plano de Acessibilidade 2024-2025 (Senado Federal):** O documento é uma boa inspiração de planejamento institucional com metas plurianuais, indicadores, cronograma e carteira de ações para garantir acessibilidade.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

PASSO A PASSO

01 Elabore laudo técnico de acessibilidade
Produza laudos individualizados para cada edificação, identificando barreiras físicas e de percepção nos edifícios com apoio de equipes de engenharia, arquitetura e acessibilidade, com a devida responsabilização técnica.

02 Aplique normas com senso crítico e sensibilidade contextual
Utilize os parâmetros normativos como referência técnica central, como da ABNT NBR 9050, adaptando soluções às especificidades do edifício (como estrutura histórica ou alugada) e às necessidades identificadas no diagnóstico local.

03 Planeje intervenções por etapas e viabilize adequações progressivas
Estruture um plano de adequação a partir do diagnóstico. Organize as soluções em fases viáveis, priorizando áreas de maior circulação e uso comum e integrando os ajustes aos ciclos de manutenção predial e reformas já previstas.

04 Formalize compromissos e engaje a alta gestão
Inclua a acessibilidade nos instrumentos de planejamento estratégico, nos planos de gestão de pessoas e nos editais de compras públicas, assegurando prioridade orçamentária e governança para as ações de adequação dos espaços.

05 Implemente melhorias com transparência e monitoramento contínuo
Documente os avanços realizados, publique planos de acessibilidade e indicadores de acessibilidade e disponibilize canais de escuta ativa para receber sugestões e relatar dificuldades persistentes, promovendo aprendizado institucional e ajustes contínuos.

4.5 ACESSIBILIDADE DE ESPAÇOS FÍSICOS

Curadoria de cursos da ENAP em temáticas de acessibilidade em espaços físicos

Os cursos da ENAP/EV.G são formações online, gratuitas e certificadas, para disseminação de conhecimentos relevantes aos agentes públicos. A lista a seguir é uma seleção de alguns conteúdos que podem disseminar novos conhecimentos em acessibilidade nos espaços físicos.

- **Acessibilidade em espaços edificados de uso público:** aborda em profundidade os requisitos de acessibilidade e os princípios do Desenho Universal aplicados a espaços edificados de uso público. O conteúdo aborda as diferentes funções que uma edificação pode ter e as diversas necessidades dos usuários, apresentando orientações práticas para adequação de ambientes, circulação, sinalização e mobiliário.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Acessibilidade em espaços de uso público no Brasil:** foca na identificação dos problemas enfrentados por pessoas com deficiências e as dificuldades para atingir a inclusão social, além de aspectos de legislação e avaliação de espaços.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Acessibilidade em espaços urbanos:** orienta diretrizes e exemplos de soluções para fundamentar avaliações e projetos de acessibilidade nas cidades, de acordo com a legislação brasileira.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Portaria Interministerial nº 45/2024 (MGI/MDHC):** Estabelece diretrizes para avaliação e promoção da acessibilidade em edificações públicas federais, com laudos técnicos por edificação, planos de trabalho com metas progressivas e exigência de publicação anual dos documentos.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Modelo para Laudo de Acessibilidade (MDHC):** Planilha oficial para diagnóstico técnico da acessibilidade em edificações públicas, exigido pela Portaria Interministerial nº 45/2024. O modelo é acompanhado pelo Manual de Adaptações de Acessibilidade (MMFDH, 2020), que orienta o preenchimento, detalha etapas do diagnóstico e inclui a Cesta-padrão com especificações técnicas para obras e serviços.

  1 - PLANILHA MODELO

  2 - MANUAL DE ADAPTAÇÕES DE ACESSIBILIDADE

4.5 ACESSIBILIDADE DE ESPAÇOS FÍSICOS

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Como Construir um Ambiente Acessível nas Organizações** — 2ª ed. (Rede de Acessibilidade): Guia estruturado com princípios, legislações, responsabilidades institucionais e exemplos práticos para transformar ambientes organizacionais em espaços acessíveis. Inclui um capítulo dedicado a dimensão acessibilidade arquitetônica e urbanística.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Manual de Acessibilidade em Eventos Presenciais (MDHC):** Apresenta diretrizes para promoção da acessibilidade em eventos públicos, com recomendações específicas sobre escolha de local, mapeamento de barreiras arquitetônicas e adequações físicas provisórias ou permanentes. Reforça a importância da acessibilidade desde o planejamento logístico até a sinalização e mobilidade no espaço.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Guia de Acessibilidade Cromática para Daltonismo (UFSM):** Referência visual com orientações objetivas de contraste, paletas seguras e exemplos de sinalização inclusiva. Apoia ajustes em mapas, cartazes, placas e comunicações visuais.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (LBI). Lei nº 13.146/2015 — Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm

Normas gerais de acessibilidade. Lei nº 10.098/2000 — Presidência da República, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10098.htm

Decreto nº 5.296/2004. Regulamenta as Leis 10.048/2000 e 10.098/2000 — Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm

ABNT NBR 9050:2020 Versão Corrigida: 2021. Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos — ABNT, 2021. Disponível em: Disponível em: https://www.abnt.org.br/

ABNT NBR 16537:2024. Acessibilidade - Sinalização tátil no piso - Diretrizes para elaboração de projetos e instalação — ABNT, 2024. Disponível em: https://www.abnt.org.br/

Cartilha "Acessibilidade e Inclusão: Caminho para uma sociedade justa e solidária" — Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, 2021. Disponível em: https://portal.trt12.jus.br/sites/default/files/2021-03/Cartilha.pdf

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – CGU/AGU, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf

EIXO 5

Finanças e Orçamento Públicos

As finanças e o orçamento públicos constituem elemento propulsor da sustentabilidade no setor público, ao direcionarem os recursos que viabilizam políticas, programas e serviços com impacto direto na sociedade. Mais que registrar receitas e despesas, esse eixo orienta escolhas estratégicas para transformar compromissos em resultados concretos para a sociedade. Incorporar critérios de sustentabilidade às decisões financeiras e orçamentárias é assegurar que o gasto público não apenas responda a demandas imediatas, mas também contribua para a justiça social, a eficiência econômica e a preservação ambiental.

No tripé da sustentabilidade, a dimensão econômica expressa-se na busca por maior eficiência do gasto público, evitando desperdícios, incorporando custos indiretos e ampliando o retorno social dos investimentos. A dimensão social aparece no compromisso de alocar recursos de forma equitativa, fortalecendo políticas de inclusão, saúde, educação e proteção social, que objetivam ampliar a cidadania e reduzir desigualdades. Já a dimensão ambiental manifesta-se quando o orçamento e as finanças priorizam programas de mitigação e adaptação climática, compras sustentáveis e investimentos que reduzem impactos negativos ao meio ambiente. Assim, o eixo atua de forma transversal, transformando o ciclo orçamentário em um instrumento de promoção de políticas públicas que conciliam justiça social, responsabilidade fiscal e transição ecológica.

Apesar de sua relevância, a administração pública ainda enfrenta desafios significativos nesse campo. Entre eles estão a baixa integração entre planejamento de sustentabilidade e orçamento, a falta de critérios claros para diferenciar despesas sustentáveis das convencionais e a dificuldade em mensurar custos de longo prazo e impactos indiretos. Esses obstáculos dificultam o alinhamento entre recursos financeiros e prioridades de sustentabilidade, gerando riscos de ineficiência, dispersão de esforços ou mesmo de maquiagem verde (*Greenwashing*).

Superar tais desafios é estratégico porque a gestão de finanças e orçamento tem papel multiplicador na transformação institucional. Ao alinhar o ciclo orçamentário a critérios de sustentabilidade, os órgãos podem fortalecer a coerência das políticas, elevar a legitimidade das escolhas orçamentárias e ampliar a confiança da sociedade. Este eixo busca fomentar valores como transparência, eficiência, equidade intergeracional e responsabilidade socioambiental, ao mesmo tempo em que almeja resultados concretos: orçamentos mais consistentes com a Agenda 2030, relatórios de impacto acessíveis e decisões financeiras que maximizem valor público em todas as dimensões.

O Eixo 5 engloba práticas de sustentabilidade diretamente ligadas à gestão orçamentária e financeira. O orçamento alinhado com sustentabilidade propõe incorporar critérios socioambientais à alocação de recursos desde a formulação até a execução. A aferição de custos indiretos para compras sustentáveis pode ampliar a racionalidade econômica ao considerar o ciclo de vida dos bens e serviços adquiridos. Já a prestação de contas da sustentabilidade no orçamento pode fortalecer a transparência, permitindo que a sociedade visualize os impactos ambientais, sociais e de governança das despesas públicas. Além delas, esse campo temático também se conecta com práticas como a melhoria da governança orçamentária, o aperfeiçoamento de mecanismos de transparência e a incorporação de perspectivas de equidade na alocação de recursos.

Em síntese, as finanças e o orçamento públicos não são apenas mecanismos de registro e execução de despesas: são alavancas de transformação. Quando orientados pela sustentabilidade, tornam-se instrumentos capazes de antecipar riscos, garantir justiça social, induzir inovação e fortalecer a credibilidade do Estado. Este eixo reafirma o papel do orçamento e das finanças como vetores estratégicos para que a gestão pública federal avance de forma consistente em direção a um desenvolvimento sustentável, transparente e inclusivo.

Diretrizes de sustentabilidade

- **Integrar sustentabilidade ao ciclo orçamentário**
  Assegurar que critérios ambientais, sociais e de governança orientem todas as etapas do orçamento público, da formulação à execução, garantindo coerência entre planejamento, recursos e metas de desenvolvimento sustentável.
- **Promover eficiência e vantajosidade no gasto público**
  Considerar não apenas o custo imediato, mas também os benefícios de longo prazo e os impactos socioambientais, ampliando a efetividade do gasto e o valor público.
- **Garantir transparência e *accountability* do orçamento.**
  Consolidar processos claros de prestação de contas, com informações acessíveis e verificáveis, fortalecendo a confiança social e a legitimidade das escolhas financeiras.
- **Priorizar equidade social na alocação de recursos**
  Assegurar que decisões orçamentárias contemplem diferentes grupos sociais, com atenção especial a populações vulneráveis, contribuindo para maior justiça social.

Orçamento Verde

Instrumento de política fiscal que incorpora objetivos ambientais de forma explícita no ciclo orçamentário. Permite identificar, classificar e priorizar despesas que contribuem para a transição ecológica.

Transparência Orçamentária Sustentável

Capacidade de traduzir os impactos sociais, ambientais e econômicos do gasto público em informações claras, comparáveis e acessíveis. Esse conceito é estruturante para fortalecer a prestação de contas, ampliar a legitimidade das escolhas financeiras e aproximar a sociedade das decisões orçamentárias.

Equidade Intergeracional

Princípio segundo o qual a gestão financeira deve considerar não apenas as necessidades atuais, mas também os direitos das gerações futuras. Aplicado ao orçamento público, orienta decisões que evitem a transferência de passivos ambientais, sociais e econômicos, promovendo justiça no longo prazo.

Governança Fiscal Sustentável

Conjunto de estruturas e processos que asseguram que responsabilidade fiscal e sustentabilidade caminhem de forma integrada. Esse conceito garante consistência nas decisões de alocação de recursos, evita distorções que fragilizem o gasto público e fortalece a credibilidade do Estado.

Mapa de práticas do Eixo

5.1

ORÇAMENTO ALINHADO COM SUSTENTABILIDADE

Essa prática propõe que critérios sustentáveis orientem a alocação de recursos, desde o planejamento até a execução orçamentária, fortalecendo a coerência entre metas institucionais, ODS e ciclo de vida do gasto público. Gera maior transparência e favorece decisões mais eficientes e prioritárias, com foco no impacto positivo à sociedade e às futuras gerações.

5.2

AFERIÇÃO DE CUSTOS INDIRETOS PARA COMPRAS SUSTENTÁVEIS

A prática promove o uso de metodologias como Custo do Ciclo de Vida (CCV) e Custo Total da Propriedade (CTP) para qualificar decisões de compras sustentáveis. Ao considerar custos indiretos e impactos de longo prazo, evita-se a escolha de propostas aparentemente mais baratas, mas menos vantajosas. Contribui para a eficácia do gasto público e a coerência com os compromissos socioambientais da administração pública.

5.3

PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SUSTENTABILIDADE NO ORÇAMENTO

A prática propõe a elaboração de relatórios que tornem visíveis os impactos sociais, ambientais, econômicos e de governança das despesas públicas. Ao traduzir a execução orçamentária em informações claras e comparáveis, os órgãos públicos fortalecem a transparência, prestam contas à sociedade e ampliam a legitimidade do gasto sustentável.

5.1

Orçamento alinhado com sustentabilidade

ECONÔMICO GOVERNANÇA AMBIENTAL SOCIAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis



ODS 13 — Ação contra a mudança global do clima



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes

Historicamente, o orçamento público tem sido estruturado por área de atuação governamental e por tipo de despesa, sem que a sustentabilidade figure como um critério explícito de priorização e alocação de recursos. Com isso, muitas vezes políticas com impactos ambientais ou sociais relevantes não recebem o devido destaque orçamentário, ou ainda, recursos podem ser destinados a iniciativas ineficientes economicamente e com impactos negativos ao clima ou à equidade. Essa desconexão entre planejamento e orçamento afeta a efetividade das estratégias sustentáveis, e compromete o papel do Estado como agente indutor de desenvolvimento sustentável.

A prática de orçamento alinhado à sustentabilidade visa enfrentar essa lacuna ao incorporar, de forma estruturada, critérios sustentáveis no ciclo orçamentário: da formulação à execução, do registro à avaliação. Ela propõe que a sustentabilidade seja elemento de análise de vantajosidade, seleção de propostas e monitoramento de resultados, articulando instrumentos já existentes como o PPA, o PLS e o Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP).

5.1 ORÇAMENTO ALINHADO COM SUSTENTABILIDADE

Historicamente, o orçamento público tem sido estruturado por área de atuação governamental e por tipo de despesa, sem que a sustentabilidade figure como um critério explícito de priorização e alocação de recursos. Com isso, muitas vezes políticas com impactos ambientais ou sociais relevantes não recebem o devido destaque orçamentário, ou ainda, recursos podem ser destinados a iniciativas ineficientes economicamente e com impactos negativos ao clima ou à equidade. Essa desconexão entre planejamento e orçamento afeta a efetividade das estratégias sustentáveis, e compromete o papel do Estado como agente indutor de desenvolvimento sustentável.

A prática de orçamento alinhado à sustentabilidade visa enfrentar essa lacuna ao incorporar, de forma estruturada, critérios sustentáveis no ciclo orçamentário: da formulação à execução, do registro à avaliação. Ela propõe que a sustentabilidade seja elemento de análise de vantajosidade, seleção de propostas e monitoramento de resultados, articulando instrumentos já existentes como o PPA, o PLS e o Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP).

Orçamento verde (*green budgeting*)

Instrumento de política fiscal que incorpora objetivos ambientais explícitos na elaboração, execução e avaliação do orçamento público. Pode envolver classificação de gastos, análise de impacto ambiental, critérios de priorização ou vinculação de recursos.

Na prática, isso significa estruturar mecanismos que permitam ao órgão público identificar, priorizar, acompanhar e comunicar suas despesas com base em critérios de sustentabilidade. O primeiro passo costuma ser a criação de marcadores orçamentários sustentáveis, os quais são classificações que permitem diferenciar gastos que geram impacto socioambiental positivo daqueles que são neutros ou potencialmente danosos. Esses marcadores funcionam como etiquetas que facilitam o rastreamento e o monitoramento do uso dos recursos públicos.

Além disso, a prática recomenda o uso de critérios técnicos para seleção de propostas orçamentárias, considerando aspectos como redução de emissões, inclusão social, eficiência no uso de recursos naturais ou fortalecimento da governança pública. Também é essencial a incorporação de metas e indicadores sustentáveis nos instrumentos de planejamento e controle, como o PPA, os planos setoriais e os relatórios de execução orçamentária. Por fim, a estruturação de rotinas de transparência e prestação de contas permite que os impactos orçamentários sob a lente da sustentabilidade sejam compreendidos por gestores, órgãos de controle e pela sociedade.

Essa integração pode começar com iniciativas simples, como vincular programas orçamentários a metas do PLS ou aos ODS. À medida que o órgão avança, pode evoluir para modelos mais robustos de classificação, priorização e análise do ciclo de vida do gasto público, incorporando parâmetros mais sofisticados de mensuração de impactos. Em contextos com menor maturidade institucional, uma boa estratégia é iniciar com projetos-piloto ou focar em áreas com alto potencial de retorno sustentável, como energia, infraestrutura, compras públicas e gestão de pessoas. Já em estruturas mais consolidadas, pode-se avançar para a adoção de filtros obrigatórios de sustentabilidade no momento da elaboração e aprovação orçamentária.

Para que esse processo seja consistente e confiável, é necessário definir padrões conceituais e metodológicos claros, como o que caracteriza uma "despesa verde", um "gasto socialmente responsável" ou uma "ação com impacto ambiental negativo". Esses conceitos devem ser aplicados de forma coerente entre os diferentes setores e

unidades orçamentárias. A ausência de critérios técnicos padronizados pode levar ao risco de maquiagem verde, com consequências reputacionais e de baixa credibilidade frente a compromissos com a agenda.

Maquiagem verde (*Greenwashing*)

Prática de rotular como sustentáveis iniciativas, produtos ou gastos públicos que, na prática, não geram impactos socioambientais positivos relevantes. Pode ocorrer por omissão de dados, uso indevido de selos ou categorias, ou por generalizações que mascaram efeitos negativos. No orçamento público, o greenwashing compromete a transparência, enfraquece a confiança da sociedade e distorce a alocação eficiente de recursos.

A maturidade da prática aumenta ao passo em que são implementadas rotinas de monitoramento da alocação orçamentária segundo critérios de sustentabilidade, e à medida que esses dados são incorporados nos relatórios de gestão e nas prestações de contas (***ver também a prática*** *prestação de contas da sustentabilidade no orçamento*). Também se fortalece com o uso de ferramentas analíticas e dashboards de impacto orçamentário sustentável, que cruzem dados de gastos, indicadores ambientais, sociais e de governança.

Ao tornar o orçamento um instrumento ativo de promoção da sustentabilidade, a prática pode ampliar a efetividade das políticas públicas, qualificar a tomada de decisão e gerar maior valor público com os recursos disponíveis. Trata-se de uma inovação institucional com alto potencial de reaplicação e de impacto positivo no curto, médio e longo prazo.

EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Taxonomia Sustentável Brasileira (Ministério da Fazenda)**: Instituída pelo Decreto nº 12.705/2025, trata-se de um sistema de classificação voluntário que define critérios técnicos e objetivos para identificar atividades econômicas sustentáveis no Brasil. A TSB estabelece como uma atividade econômica, um ativo financeiro ou um projeto de investimento pode ser considerado sustentável, com base em critérios objetivos de contribuição substancial ou de não causar prejuízos significativos aos objetivos econômicos, sociais, ambientais e climáticos.

  A TSB é a primeira taxonomia sustentável do mundo a incluir critérios para redução da desigualdade racial, em linha com a adoção nacional do ODS 18 de redução das desigualdades étnico-raciais. Sua adoção consistente pode prevenir greenwashing e qualificar a alocação orçamentária com base em evidências.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

5.1 ORÇAMENTO ALINHADO COM SUSTENTABILIDADE

PASSO A PASSO

01 **Identifique áreas estratégicas para começar**

Mapeie áreas ou políticas com maior potencial de impacto sustentável, tal como infraestrutura, compras, energia ou gestão de pessoas. A priorização ajuda a iniciar com foco, viabilizando projetos pilotos e ganhos rápidos.

02 **Estabeleça critérios e conceitos comuns**

Defina, com apoio técnico, o que será considerado "despesa sustentável" no órgão. Use referências como a Taxonomia Sustentável Brasileira, ODS ou diretrizes setoriais. Isso evita greenwashing e orienta classificações coerentes.

03 **Crie marcadores orçamentários sustentáveis**

Implemente códigos ou filtros no sistema de planejamento e orçamento para identificar e categorizar propostas com impacto social, ambiental ou de governança. Esses marcadores devem ser aplicados desde a etapa de elaboração.

04 **Engaje as equipes de planejamento e áreas-fim**

Realize oficinas e capacitações para integrar a lógica da sustentabilidade ao processo orçamentário. Fortaleça o papel das áreas de planejamento, sustentabilidade e avaliação como articuladoras técnicas.

05 **Estruture governança e validação técnica**

Formalize um comitê ou grupo técnico para revisar propostas e validar marcações orçamentárias. A participação de áreas técnicas e da alta gestão reforça a institucionalização da prática.

06 **Vincule metas e indicadores sustentáveis**

Inclua objetivos sustentáveis nos programas orçamentários e articule-os ao PPA, ao PLS e aos planos institucionais. Use indicadores para avaliar o desempenho e o impacto das despesas.

07 **Monitore e publique resultados**

Desenvolva dashboards ou relatórios que cruzem dados orçamentários com indicadores de impacto. Publique periodicamente esses dados, fortalecendo transparência, controle e aprendizado institucional.

5.1 ORÇAMENTO ALINHADO COM SUSTENTABILIDADE

Checklist de elegibilidade para rotulagem sustentável

Esta ferramenta apoia a classificação de propostas orçamentárias como sustentáveis, com base em critérios objetivos e verificáveis. O checklist funciona como etapa de triagem técnica, garantindo consistência na aplicação de marcadores orçamentários sustentáveis, padronização entre áreas e prevenção de greenwashing.

- **Clareza do impacto sustentável:** A proposta descreve com objetividade qual impacto ambiental, social ou de governança tem potencial de gerar?
- **Fundamentação normativa ou técnica:** O impacto declarado está embasado em diagnóstico, estudo técnico, norma ou política pública vigente?
- **Alinhamento estratégico institucional:** A proposta conecta-se a metas do PLS, ODS, plano setorial ou indicador institucional de sustentabilidade?
- **Potencial mensurável de impacto:** Há elementos que permitem estimar ou monitorar os efeitos sustentáveis esperados (Ex.: indicador, meta, parâmetro)?
- **Gestão de riscos e efeitos colaterais:** A proposta evita causar danos significativos em outras dimensões da sustentabilidade ou apresenta medidas de mitigação?
- **Coerência com taxonomias e referenciais técnicos:** A natureza da despesa está contemplada em classificações reconhecidas como a Taxonomia Sustentável Brasileira ou similares?

5.1 ORÇAMENTO ALINHADO COM SUSTENTABILIDADE

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Guia para definição e aplicação de critérios de sustentabilidade nas compras públicas (MGI):** Este guia técnico oferece uma metodologia clara e prática para identificar, classificar e justificar a sustentabilidade de bens, serviços e obras contratados pela administração pública federal. Embora voltado às compras, seus critérios e lógicas de análise são altamente reaplicáveis ao contexto orçamentário

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- **Títulos soberanos sustentáveis do Brasil (Tesouro Nacional):** Lançado em 2023, o arcabouço brasileiro para emissão de títulos soberanos sustentáveis estabelece critérios para vincular os recursos captados no mercado internacional a despesas públicas com impacto social e ambiental positivo. Órgãos públicos podem ter seus programas financiados por esses títulos, desde que atendam aos critérios técnicos definidos.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – CGU/AGU, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf

Green Budgeting: Towards Common Principles — OCDE, 2021. Disponível em: https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-11/cop26_en.pdf

Green Budget Tagging: Introductory guidance & principles — OCDE, 2021. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/green-budget-tagging_62f62cd1/fe7bfcc4-en.pdf

O que é um orçamento verde e quais os caminhos para adotá-lo no Brasil? — MADE/USP, 2023. Disponível em: https://madeusp.com.br/wp-content/uploads/2023/06/npe-41_site.pdf

Revisão metodológica do "OCDE Green Budgeting Framework" e proposta para o Brasil — Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento CICEF, 2025. Disponível em: https://centrocelsofurtado.org.br/wp-content/uploads/2025/06/Relatorio_CICEF_iCS_30mai2025.pdf

Guia Prático de Planejamento Estratégico Institucional (GPPEI) — MGI, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento_estrategico_arquivos/Guia_PEI_VF.pdf

Curso "Caminhos para a Sustentabilidade: ESG e Políticas Públicas" — ENAP, 2024
Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/1038

5.2

Aferição de custos indiretos para compras sustentáveis

AMBIENTAL GOVERNANÇA ECONÔMICO

ODS diretamente relacionados:



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes

Em muitas contratações da administração pública, o critério de menor preço ainda é usado como principal ou único parâmetro para a decisão de compras. Isso pode resultar na seleção de opções que, embora mais baratas no ato da aquisição, geram custos mais elevados ao longo do tempo com manutenção, operação ineficiente, substituições frequentes e descarte antecipado. Esse formato ignora o verdadeiro custo de posse do bem ou serviço e compromete a efetividade da gestão pública.

A prática de aferição de custos indiretos para compras sustentáveis propõe a adoção sistemática de metodologias como o CCV e o CTP. Ambas permitem estimar o custo real da contratação, considerando não apenas o valor de compra, mas também custos indiretos com consumo de energia, manutenção, operação, transporte, descarte, impacto ambiental e outros aspectos. Com isso, a decisão passa a ser orientada pela melhor relação entre custo e benefício ao longo do tempo, e não apenas pelo menor preço imediato.

5.2 AFERIÇÃO DE CUSTOS INDIRETOS PARA COMPRAS SUSTENTÁVEIS

Custo Total da Propriedade (CTP)

O CTP é um conceito que considera todos os custos associados à aquisição, operação, manutenção e descarte de um bem ou serviço ao longo de seu ciclo de vida útil. Vai além do preço inicial, incorporando despesas que impactam o orçamento público de forma direta ou indireta. Na administração pública, é utilizado para avaliar a vantajosidade de uma contratação com base em critérios econômicos de longo prazo e sustentabilidade, conforme previsto na Lei nº 14.133/2021 (art. 34, §1º).

Custo do Ciclo de Vida (CCV)

O CCV é uma metodologia que permite estimar o custo total de um bem ou serviço desde sua concepção até seu descarte. Inclui custos de aquisição, operação, manutenção, substituição e disposição final. É frequentemente utilizada para comparar alternativas sob a ótica da sustentabilidade, pois evidencia impactos e custos que não aparecem no preço inicial, favorecendo decisões mais eficazes e alinhadas ao interesse público.

Além dos custos financeiros, o não reconhecimento dos custos indiretos pode ocultar impactos socioambientais negativos relevantes. Por exemplo, um produto de menor preço pode ter origem em processos produtivos com elevado consumo de recursos naturais, geração de resíduos tóxicos ou condições laborais precárias. Esses impactos, embora não registrados diretamente no contrato, se traduzem em externalidades que recaem sobre a sociedade, o meio ambiente e, muitas vezes, sobre o próprio Estado em etapas futuras do ciclo de vida do bem ou serviço.

A aplicação dessa prática é especialmente relevante em licitações de bens duráveis, equipamentos de alto consumo, serviços continuados e contratações com alto impacto ambiental. Um exemplo claro está na aquisição de impressoras: ao considerar apenas o preço do equipamento, pode-se negligenciar o custo de suprimentos, energia, manutenção e descarte de cartuchos. Já ao adotar o CTP, todos esses elementos são computados e comparados, permitindo selecionar a proposta de maior eficiência econômica e ambiental.

Na prática, a implementação pode iniciar com a definição das categorias de bens ou serviços mais adequadas à aplicação da metodologia. Em seguida, estabelece-se o modelo de aferição (simples ou detalhado), com identificação das variáveis relevantes de custo indireto para cada objeto. Essas variáveis alimentam planilhas, modelos comparativos ou aplicações que permitem estimativas fidedignas e reprodutíveis. Por fim, os resultados são integrados ao estudo técnico preliminar, justificando a escolha com base em vantajosidade sustentável.

Vantajosidade sustentável

Conceito que combina a lógica da vantajosidade econômica prevista na legislação de contratações públicas com critérios de sustentabilidade ambiental e social. Vai além do menor preço, incorporando variáveis como durabilidade, eficiência, impactos socioambientais e custo ao longo do ciclo de vida. Reflete uma decisão de compra mais racional, estratégica e alinhada ao interesse público de longo prazo.

5.2 AFERIÇÃO DE CUSTOS INDIRETOS PARA COMPRAS SUSTENTÁVEIS

O sucesso da prática depende de dois fatores principais: a integração entre as áreas de logística, orçamento e sustentabilidade, e a existência de um modelo mínimo de governança para definir diretrizes comuns. Em órgãos com equipes mais capacitadas no tema pode-se evoluir para modelos automatizados e com bases históricas de dados. Em contextos menos maduros, é possível iniciar com aplicações piloto em itens críticos, usando planilhas simples e diretrizes mínimas. Embora a metodologia geral possa ser padronizada (como o uso do CTP), cada órgão deve definir variáveis adequadas a seu contexto, levando em conta fatores locais, orçamentários e operacionais.

PASSO A PASSO

01 **Engaje áreas-chave e defina diretrizes institucionais**
Promova alinhamento entre unidades de logística, orçamento, planejamento e sustentabilidade para tratar a aferição de custos indiretos como diretriz organizacional. Estabeleça escopo, prioridades e compromissos mínimos.

02 **Selecione metodologia principal (CTP, CCV ou ambas)**
Avalie, com base nos objetos contratados e na capacidade técnica interna, qual metodologia melhor atende ao contexto institucional. O CTP tende a ser mais direto e aplicável; o CCV, mais abrangente e sistêmico.

03 **Estruture modelos e ferramentas padronizadas**
Desenvolva matrizes comparativas, planilhas ou *checklists* para estimar custos indiretos. Os modelos devem ser simples, reaplicáveis e alinhados às diretrizes normativas, facilitando a aplicação em diferentes áreas.

04 **Capacite as equipes envolvidas**
Realize treinamentos sobre conceitos, uso das ferramentas e fundamentação jurídica. Promova o aprendizado aplicado com casos reais e troca entre unidades.

04 **Incorpore a prática nas rotinas de contratação**
Atualize fluxos, documentos e guias internos para que a aferição de custos indiretos esteja presente nos estudos técnicos preliminares, termos de referência e critérios de julgamento.

06 **Acompanhe, revise e institucionalize a prática**
Implemente ciclos de monitoramento da aplicação. Recolha *feedbacks*, ajuste os modelos conforme necessário e formalize a prática por meio de normativos internos, garantindo sua perenidade.

5.2 AFERIÇÃO DE CUSTOS INDIRETOS PARA COMPRAS SUSTENTÁVEIS

Composição do cálculo de CCV e CTP

Os cálculos do Custo Total da Propriedade e do Custo do Ciclo de Vida são feitos com uma metodologia de avaliação que permite comparar propostas considerando não apenas o valor de aquisição, mas também custos indiretos e impactos futuros. O CTP foca nos custos econômicos de compra, operação, manutenção e descarte. Já o CCV amplia a análise ao incorporar externalidades ambientais e sociais ao longo de todo o ciclo de vida.

O cálculo é aplicável, sobretudo, em contratações de bens e serviços duráveis, de alto consumo ou grande impacto socioambiental, como frotas, equipamentos de TI, climatização e obras públicas. Nestes casos, o menor preço imediato não representa, necessariamente, a melhor decisão de interesse público.

Categoria de custo	CTP (econômico)	CCV (econômico + socioambiental)	Aferição na prática
Aquisição inicial (compra, instalação)	✓	✓	Valor de compra, instalação e eventuais taxas iniciais do contrato.
Operação (energia, insumos, licenças)	✓	✓	Estime consumo médio anual (energia, combustível, papel, cartuchos, softwares). Use dados do fornecedor ou históricos.
Manutenção e suporte técnico	✓	✓	Preveja custos de contratos de suporte, peças de reposição, revisões periódicas.
Substituição ou atualização	✓	✓	Inclua gastos com upgrades tecnológicos, trocas antecipadas por obsolescência ou falhas.
Descarte e logística reversa	✓	✓	Calcule custos de transporte, reciclagem, tratamento de resíduos ou taxas ambientais.
Impactos ambientais (emissões, resíduos)	✗	✓	Estime custos associados à emissão de CO_2, geração de resíduos tóxicos ou necessidade de compensações ambientais.
Consumo de recursos naturais	✗	✓	Quantifique uso de água, matérias-primas e outros insumos críticos na produção e operação.
Impactos sociais (trabalho, comunidade)	✗	✓	Avalie riscos de más condições de trabalho, impactos sobre comunidades locais ou falta de acessibilidade.

5.2 AFERIÇÃO DE CUSTOS INDIRETOS PARA COMPRAS SUSTENTÁVEIS

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Guia para definição e aplicação de critérios de sustentabilidade nas compras públicas (MGI):** Apresenta conceitos e orientações práticas para incorporar sustentabilidade nos editais, incluindo o uso do CTP como critério objetivo de avaliação. Serve como referência nacional para padronização metodológica.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- ***Life-Cycle Costing in Public Procurement in Hungary* (OECD, 2022):** Estudo internacional que detalha a aplicação do CCV em licitações públicas na Hungria, destacando barreiras enfrentadas e soluções institucionais. É um caso prático que demonstra a viabilidade do método em contextos governamentais.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Lei nº 14.133/2021 — Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – CGU/AGU, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf

Caminhos para a Sustentabilidade: ESG e Políticas Públicas — ENAP, 2024 Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/1038

5.3

Prestação de contas da sustentabilidade no orçamento

GOVERNANÇA ECONÔMICO AMBIENTAL SOCIAL

ODS diretamente relacionados:



ODS 12 — Consumo e Produção Responsáveis



ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes

A execução orçamentária no setor público tem a oportunidade de ir além da demonstração de valores empenhados, liquidados e pagos, ao explicitar, de forma clara, os impactos gerados na vida das pessoas e no meio ambiente. Quando o orçamento é apresentado apenas em números pouco contextualizados, perde-se a conexão com o valor público efetivamente entregue à sociedade. **Incorporar a lente da sustentabilidade ao relato orçamentário permite revelar como os recursos aplicados contribuem ou podem contribuir para inclusão social, eficiência econômica e proteção ambiental.** No entanto, essa dimensão ainda é pouco explorada pela administração pública: embora critérios sustentáveis possam estar presentes na formulação do orçamento, a sociedade ainda tem acesso limitado às evidências sobre os efeitos concretos da aplicação dos recursos.

A prática de prestação de contas da sustentabilidade no orçamento busca preencher essa lacuna. Seu propósito é traduzir números de execução em evidências de impacto, conectando despesas públicas a resultados socioambientais e econômicos mensuráveis. Em vez de mostrar apenas “quanto foi gasto”, a prática responde “o que esse gasto significou em termos de sustentabilidade”.

5.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SUSTENTABILIDADE NO ORÇAMENTO

O primeiro passo é estabelecer uma lógica de correlação entre categorias de despesa e indicadores de sustentabilidade. Isso significa mapear rubricas orçamentárias e conectá-las ao tripé da sustentabilidade e aos ODS. Por exemplo, despesas com energia elétrica podem ser associadas ao impacto em eficiência energética e mitigação climática (ODS 12 e 13), enquanto gastos com capacitação podem ser vinculados a desenvolvimento institucional e equidade (ODS 4 e 5). A correlação deve apoiar-se em evidências e critérios objetivos, traduzindo metas estratégicas em parâmetros mensuráveis. Essa estrutura analítica busca favorecer a rastreabilidade entre o gasto e o seu efeito real, permitindo avaliar eficiência, efetividade e contribuição ao desenvolvimento sustentável.

Essa correlação pode assumir diferentes graus de sofisticação. Em contextos de menor maturidade, pode-se adotar matrizes simples que indiquem se o gasto é positivo, neutro ou negativo em termos sustentáveis. Em outros mais avançados, pode-se evoluir para indicadores de ciclo de vida orçamentário, que avaliam custos e benefícios ambientais e sociais ao longo do tempo. O essencial é garantir critérios mínimos de padronização, prevenindo maquiagem verde e assegurando comparabilidade entre instituições.

Uma vez estruturada a correlação entre gastos e impactos, é essencial comunicar esses resultados de forma compreensível e transparente. Os relatórios de execução orçamentária e impacto sustentável devem ser periódicos (anuais ou semestrais) e publicados em linguagem simples, combinando dados financeiros e não financeiros em formatos acessíveis. *Dashboards* interativos e painéis visuais podem mostrar, por exemplo, a proporção do orçamento com impacto sustentável positivo, neutro ou negativo, a evolução histórica dos gastos ao longo dos anos e os destaques de setores ou programas que geraram maior valor social ou ambiental. Diferentemente dos relatórios consolidados, esses painéis podem ser atualizados com maior frequência (mensalmente ou até em tempo quase real), a partir dos dados disponíveis nos sistemas orçamentários, permitindo o acompanhamento contínuo pela sociedade e pelos gestores.

Esses relatórios não devem se limitar a tabelas técnicas: devem oferecer narrativas explicativas, gráficos intuitivos e estudos de caso que tornam visíveis os efeitos reais do orçamento. Ao mesmo tempo, devem fornecer insumos úteis para gestores públicos, órgãos de controle e cidadãos avaliarem se os recursos foram bem empregados. Cabe a cada instituição ajustar o nível de detalhamento conforme sua realidade e maturidade (***ver também o modelo base para relatório orçamentário-sustentável***). Essa dimensão de transparência ativa fortalece a confiança social e qualifica o debate público sobre finanças sustentáveis.

Para não criar sobreposição de esforços, promover coerência e fortalecer a narrativa de valor público, essa prática ancora-se em sistemas e relatórios já existentes. Informações de Planos de Logística Sustentável (PLS) e de relatórios de gestão podem ser integradas para ampliar a consistência. Isso confere legitimidade e garante que os relatórios de impacto não sejam peças isoladas, mas sim parte de uma engrenagem institucional já consolidada.

A sustentabilidade deve ser tratada como um componente estruturante da prestação de contas institucional, e não como tema paralelo. Incorporar resultados socioambientais e econômicos ao relato orçamentário amplia a compreensão sobre o valor público gerado pelas políticas e ações governamentais. Essa abordagem reconhece que a transparência sobre impactos é tão relevante quanto a transparência sobre gastos. Mais ainda que cumprir uma obrigação formal, o relato de sustentabilidade orçamentária deve ser visto como uma oportunidade de aprendizado institucional. Ao refletir sobre resultados, lacunas e desafios, os órgãos fortalecem sua cultura de transparência e aprimoram continuamente a gestão orientada a valor público.

A prática requer algum avanço já concretizado no alinhamento entre orçamento e sustentabilidade, gestão de dados e colaboração entre áreas. Nesse sentido, os marcadores orçamentários sustentáveis são insumos centrais para alimentar os relatórios.

5.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SUSTENTABILIDADE NO ORÇAMENTO

A consolidação das informações depende de integração entre áreas de planejamento, orçamento, compras e logística, formando um fluxo contínuo de dados que facilite o monitoramento da sustentabilidade institucional. Essa integração pretende evitar sobreposição de esforços e fortalecer a coerência entre o gasto planejado, executado e reportado. Por fim, requer evidências consistentes, com base em dados verificáveis e indicadores claros. Isso permite que os resultados orçamentários sustentáveis sejam auditáveis e comparáveis entre órgãos, fortalecendo a integridade das informações prestadas ao controle interno e externo.

EXEMPLO DE APLICAÇÃO

- **Painel de Governança e Sustentabilidade da ANS:** Plataforma interativa que consolida informações do PLS, plano de ações e relatórios em atualização mensal. Funciona como referência de painel institucional de transparência de resultados, demonstrando como dados orçamentários e de gestão podem ser traduzidos em visualizações acessíveis. É exemplo replicável por outros órgãos que buscam integrar sustentabilidade, governança e prestação de contas em formato digital.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

APROFUNDAMENTO

- **Relatando Sustentabilidade — Guia de Elaboração do Relatório de Gestão Integrado (TCU):** Iniciativa que orienta órgãos e entidades públicas a incluírem informações sobre sustentabilidade em seus relatórios anuais de prestação de contas. O guia apresenta boas práticas para relatar compromissos, resultados e indicadores socioambientais de forma transparente e comparável, reforçando a integração entre sustentabilidade, orçamento e governança. É exemplo claro de como transformar a prestação de contas em um instrumento de *accountability* sustentável.

ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

5.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SUSTENTABILIDADE NO ORÇAMENTO

PASSO A PASSO

01 **Mapeie os gastos e defina critérios de correlação**
Parta dos marcadores orçamentários já estruturados, que indicam quais despesas possuem impacto socioambiental relevante. Estabeleça critérios de correlação com o tripé da sustentabilidade e os ODS, de forma simples e consistente (positivo, neutro ou negativo). Esse fato garante que os relatórios sejam baseados em evidências já reconhecidas institucionalmente e evita classificações subjetivas.

02 **Consolide dados nos sistemas já existentes**
Utilize informações do SIOP, dos Planos de Logística Sustentável (PLS) e dos relatórios de gestão como base para os cálculos. Evite duplicação de esforços ao aproveitar dados administrativos já coletados.

03 **Construa a matriz de gasto—impacto**
Organize em tabela ou planilha a relação entre rubricas orçamentárias, marcadores sustentáveis e indicadores de resultado. Essa matriz será o núcleo do relatório e pode ser atualizada a cada ciclo orçamentário.

04 **Desenvolva o relatório integrando finanças e sustentabilidade**
Elabore o documento de forma acessível, com resumos executivos, infográficos e painéis visuais que facilitem a leitura. Use linguagem simples para explicar como os gastos se traduziram em resultados sociais, ambientais e econômicos.

05 **Inclua exemplos e estudos de caso**
Selecione programas ou setores que mostrem de forma clara o impacto sustentável do orçamento. Estudos de caso concretos ajudam a tangibilizar a narrativa e aproximar a sociedade dos resultados.

06 **Garanta validação e comparabilidade**
Adote um núcleo mínimo de indicadores e estrutura comum entre órgãos, possibilitando comparações. Submeta o relatório à validação interna (comitês de sustentabilidade e áreas de planejamento) antes da publicação.

07 **Publique e divulgue amplamente**
Disponibilize o relatório em portais oficiais, como gov.br e dados.gov.br, e promova campanhas de comunicação interna e externa. A divulgação fortalece a transparência ativa, legitima o uso dos recursos e cria cultura de *accountability sustentável.*

5.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SUSTENTABILIDADE NO ORÇAMENTO

Modelo-base para relatório orçamentário-sustentável

O modelo de relatório orçamentário-sustentável organiza e comunica, de forma clara, como os recursos públicos se traduzem em impactos sociais, ambientais, econômicos e de governança. Traduz dados técnicos de orçamento e atuação em informações acessíveis para gestores, órgãos de controle e sociedade.

Seu uso acontece ao fim de cada exercício orçamentário, como parte da prestação de contas institucional. Pode assumir formato sintético (um resumo executivo e um painel de indicadores) ou expandido (com metodologia detalhada, séries históricas e estudos de caso). Também pode ser publicado como documento autônomo ou integrar relatórios já existentes, como o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO), os Relatórios de Gestão ou até relatórios integrados de sustentabilidade e desempenho.

- **Resumo executivo em linguagem cidadã:** Relate a síntese dos principais achados do relatório em 2-3 páginas. Assim, facilita o acesso do cidadão comum, da imprensa e do poder legislativo, reforçando a transparência ativa. Para isso, use frases simples, gráficos intuitivos e evite jargões técnicos.
- **Panorama geral do orçamento:** Apresente uma visão consolidada da execução orçamentária total, destacando volume de despesas e principais áreas de alocação. Isso contextualiza o relatório, mostrando de onde vêm os recursos e em quais áreas foram aplicados. Valorize comparações históricas e percentuais, que são mais intuitivos que números absolutos.
- **Matriz gasto—impacto:** Organize uma tabela que relacione categorias de despesa a marcadores sustentáveis, ODS e dimensões do tripé (social, ambiental, econômico). Essa matriz é o coração do relatório, pois transforma números financeiros em evidências de impacto sustentável. Comece simples (positivo, neutro, negativo) e avance para métricas de ciclo de vida conforme a maturidade do órgão.
- **Indicadores-chave:** Apresente um conjunto mínimo de métricas que permita monitorar a evolução do orçamento sustentável. Essa abordagem amplia a precisão da mensuração e contribui para decisões orçamentárias mais responsáveis. Eles conferem comparabilidade entre órgãos e anos, prevenindo maquiagem verde. Exemplos incluem: percentual do orçamento classificado como sustentável, evolução histórica por área, volume de despesas com impacto ambiental positivo ou intensidade de emissões evitadas.
- **Estudos de caso:** Relate exemplos narrativos de programas, projetos ou áreas que evidenciem de forma clara o impacto sustentável do gasto público. Esse recurso aproxima o cidadão dos resultados e tangibiliza os números. Escolha casos com resultados mensuráveis e histórias de interesse público, como a modernização energética de prédios ou programas de inclusão social vinculados ao orçamento.
- **Metodologia e critérios de classificação:** Explique de forma transparente como os gastos foram classificados e vinculados a ODS ou ao tripé da sustentabilidade. Essa seção dá legitimidade e credibilidade ao relatório, reduzindo riscos de maquiagem verde e fortalecendo a auditoria social e institucional. Detalhe fontes de dados, critérios usados e limites metodológicos.
- **Próximos passos:** Aponte aprendizados, ajustes necessários e recomendações para o próximo ciclo orçamentário. Esse espaço reforça a lógica de aprendizado contínuo e mostra comprometimento institucional com a melhoria da governança sustentável. Sinalize onde a análise precisa ser aprimorada, como em lacunas de dados ou integração de sistemas.

5.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SUSTENTABILIDADE NO ORÇAMENTO

APROFUNDAMENTO E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

- **Relatório de Alocação e Impacto — RAI 2024 (Tesouro Nacional):** Primeiro relatório oficial do governo brasileiro que vincula captação de recursos via títulos sustentáveis a despesas ambientais e sociais. Ele mostra como os valores arrecadados são alocados em programas e quais impactos socioambientais são esperados, traduzindo finanças em resultados de forma clara e documentada. Embora limitado ao mercado de dívida, é referência direta de como estruturar correlação gasto—impacto com transparência.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

- ***Green Budgeting in OECD Countries* 2024 (OCDE):** Relatório internacional que mapeia como países da OCDE estruturam práticas de orçamento verde, avaliando metodologias, mecanismos de transparência e *accountability.* Oferece panorama comparativo e detalha casos nacionais, como Reino Unido e Irlanda, que já produzem relatórios públicos de impacto orçamentário sustentável. É útil para inspirar o Brasil na adoção de padrões mínimos e comparáveis de prestação de contas.

  ACESSE AQUI PARA SABER MAIS

OUTRAS REFERÊNCIAS

***Green Budgeting: Towards Common Principles* — OCDE, 2021.** Disponível em: https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-11/cop26_en.pdf

***Green Budget Tagging: Introductory guidance & principles* — OCDE, 2021.** Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/green-budget-tagging_62f62cd1/fe7bfcc4-en.pdf

Manual Técnico de Orçamento — MPO, 2026. https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto2026

Guia de Transparência Ativa — Controladoria-Geral da União, 2022. Disponível em: Disponível em: https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/gta-7-guia-de-transparencia-ativa-final.pdf

Guia para definição e aplicação de critérios de sustentabilidade nas compras públicas — MGI, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/manuais/manual-governanca-nas-contratacoes/Guiaparadefinioeaplicaodecritriosdesustentabilidadenascompraspblicasv1126.5.25R.pdf

Caminhos para a Sustentabilidade: ESG e Políticas Públicas — ENAP, 2024. Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/1038

Lei de Responsabilidade Fiscal. Lei Complementar nº 101/2000 — Presidência da República, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm

COLABORAGOV

MINISTÉRIO DA
ESTÃO E DA INOVAÇÃO
1 SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO
BRASIL

PN