



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (2025)

**ANÁLISE SISTEMÁTICA DE LITERATURA DOS ARTIGOS CIENTÍFICOS
SOBRE GESTÃO PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE ¹**

Systematic literature review of scientific articles on public management and sustainability

Benilza Mendes Gomes da Silva ²

João Clécio de Sousa Holanda ³

Resumo

Este artigo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura dos artigos científicos e livros que abordam a gestão pública e a sustentabilidade. Assim, busca-se contribuir para a identificação e a sistematização das principais concepções teóricas associadas à temática, bem como das metodologias de pesquisa empregadas e das tendências predominantes no campo de investigação. A pesquisa classifica-se como descritiva e propõe-se a mapear e analisar a produção acadêmica existente por meio de uma revisão sistemática de literatura, a partir de publicações disponibilizadas na base de dados científica Scopus. Os resultados evidenciam a diversidade de abordagens relacionadas à incorporação da sustentabilidade na gestão pública, abrangendo aspectos como governança, accountability, avaliação de desempenho, capacidade institucional e formulação de políticas públicas. Verifica-se, contudo, a predominância de estudos de natureza conceitual e normativa, com menor incidência de investigações empíricas, o que configura uma lacuna relevante na literatura científica. Desse modo, o estudo contribui tanto para a consolidação teórica do debate sobre sustentabilidade e gestão pública quanto para o aprimoramento das práticas administrativas, ao indicar caminhos que podem fortalecer a gestão pública orientada à sustentabilidade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Palavras-chave: Administração Pública; Artigos Científicos; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); Políticas Socioambientais; Meio Ambiente.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado/defendido para a Especialização em Gestão Pública, em 06 de janeiro de 2026, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista junto a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

² Orientanda do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes ID: <https://lattes.cnpq.br/9801802149911247> E-mail: benilza@terceirizado.ufrsa.edu.br.

³ Orientador do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes ID: <http://lattes.cnpq.br/4910999852430959>. Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4686-9903>. E-mail: joaoclacioh@gmail.com.

Abstract

This article aims to conduct a systematic literature review of scientific articles and books that address public management and sustainability. The study seeks to contribute to the identification and systematization of the main theoretical approaches related to the topic, as well as the research methodologies employed and the prevailing trends in the field. The research is classified as descriptive and proposes to map and analyze academic publications through a systematic literature review of studies indexed in the Scopus scientific database. The results reveal a diversity of approaches to the incorporation of sustainability into public management, encompassing aspects such as governance, accountability, performance evaluation, institutional capacity, and public policy formulation. However, the findings also indicate a predominance of conceptual and normative studies, with a lower incidence of empirical research, which constitutes a relevant gap in the scientific literature. Thus, this study contributes both to the theoretical consolidation of the debate on sustainability and public management and to the improvement of administrative practices by highlighting pathways that may strengthen sustainability-oriented public management in line with the Sustainable Development Goals (SDGs).

Keywords: Public Administration; Scientific Articles; Sustainable Development Goals (SDGs); Socio-environmental Policies; Environment.

1. Introdução

A dinâmica da sociedade contemporânea impõe à administração pública desafios cada vez mais complexos, decorrentes da escassez de recursos, do aumento das demandas sociais e da necessidade permanente de eficiência, eficácia e efetividade na aplicação dos recursos públicos. Nesse contexto, a sustentabilidade passa a ocupar posição central na agenda governamental, exigindo que as práticas de gestão pública sejam orientadas não apenas pelo cumprimento de normas legais, mas também pela promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma integrada e equilibrada.

Diante desse entendimento, os entes públicos que se apresentam como atores fundamentais em um ambiente marcado por restrições orçamentárias, pressões institucionais e crescente cobrança por transparência e accountability não devem atuar sem avaliar, mensurar, planejar e monitorar suas ações sob a ótica da sustentabilidade. A ausência dessa perspectiva pode comprometer a eficiência das políticas públicas, a qualidade dos serviços prestados à sociedade e, em última instância, a legitimidade do Estado e a continuidade das ações governamentais no longo prazo.

É nesse cenário que a pesquisa científica ganha seu espaço, promovendo estudos que se aprofundam nas diversas formas de interpretação dos fenômenos relacionados à gestão pública, especialmente no que tange à incorporação dos princípios da sustentabilidade nos processos decisórios e nas práticas administrativas. Tais estudos buscam gerar informações e conhecimentos capazes de subsidiar os gestores públicos na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas alinhadas às demandas do meio social, econômico e ambiental no qual estão inseridos.

A gestão pública e a sustentabilidade integram um contexto teórico mais amplo, ancorado nos estudos da administração pública, das políticas públicas e do desenvolvimento sustentável (Sachs, 2015; Bresser-Pereira, 2017; Elkington, 1997). Essa abordagem teórica está concentrada em atender ao interesse coletivo, promovendo a geração de valor público por meio da utilização racional dos recursos e da promoção do bem-estar social. De forma complementar, a sustentabilidade na gestão pública dialoga com conceitos como governança, responsabilidade socioambiental, planejamento estratégico e avaliação de desempenho, ampliando o foco tradicional da eficiência administrativa.

Por conseguinte, alguns autores têm desenvolvido trabalhos acadêmicos voltados ao mapeamento da produção científica na área da gestão pública e da sustentabilidade, por meio de estudos bibliométricos. De forma similar, quando a amostra de estudos é mais restrita, observam-se revisões sistemáticas de literatura que buscam sintetizar e analisar criticamente o conhecimento produzido sobre a temática. Esses mapeamentos constituem importantes instrumentos de diagnóstico, permitindo compreender como os estudos científicos têm sido direcionados, quais abordagens predominam e quais lacunas ainda persistem no campo de investigação.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é realizar uma revisão sistemática de literatura dos artigos científicos que abordam a gestão pública e a sustentabilidade. Dessa forma, este estudo visa contribuir para identificar e catalogar as diferentes concepções atribuídas à sustentabilidade no âmbito da gestão pública, as metodologias de pesquisa utilizadas, as principais tendências observadas e eventuais gaps (lacunas) que possam orientar futuras pesquisas na área.

Para argumentar sobre as contribuições dos trabalhos científicos relacionados à gestão pública e à sustentabilidade, estruturou-se esta pesquisa, além destas considerações iniciais, com um referencial teórico que contempla os principais conceitos e fundamentos da temática investigada. Na sequência, no tópico destinado à análise dos dados ou da realidade empírica captada, serão apresentadas e analisadas as pesquisas selecionadas, permitindo identificar como os estudos têm sido desenvolvidos. Por fim, o trabalho encerra-se com as considerações finais, nas quais são destacadas as principais conclusões e implicações da revisão realizada.

2. A importância da gestão pública

A gestão pública exerce papel fundamental na organização e na aplicação racional dos recursos coletivos, sobretudo em contextos marcados por restrições orçamentárias, múltiplas demandas sociais e crescente exigência por transparência. Diferentemente do setor privado, o setor público persegue objetivos diversos e, em grande medida, não financeiros, o que torna mais complexa a mensuração de desempenho e exige modelos de gestão orientados à geração de valor público, e não à maximização do lucro (Moore, 1995).

Sob outro enfoque, autores como Hood (1991) e Pollitt e Bouckaert (2017) destacam que a modernização da gestão pública demanda a incorporação de instrumentos de planejamento, controle e avaliação de desempenho, capazes de subsidiar decisões mais racionais e baseadas em evidências. A ausência de sistemas gerenciais estruturados e de informações confiáveis tende a ampliar a discricionariedade administrativa, comprometendo a eficiência do gasto público e a efetividade das políticas implementadas.

Ao se compreender a gestão pública como um processo contínuo de tomada de decisões voltadas ao interesse coletivo, evidencia-se a necessidade de integração entre planejamento estratégico, controle gerencial e avaliação de resultados. Tal integração possibilita uma compreensão mais ampla das ações governamentais, respeitando as especificidades institucionais de cada órgão, ao mesmo tempo em que contribui para maior accountability, melhoria do desempenho organizacional e fortalecimento da legitimidade da ação estatal perante a sociedade (Boyne, 2002).

2.1 A sustentabilidade na gestão pública

Neste tópico apresentam-se quatro abordagens para a incorporação da sustentabilidade na gestão pública, conforme a literatura internacional recente. São estas a abordagem econômica da sustentabilidade, a abordagem ambiental, a abordagem social e a abordagem integrada, também denominada triple bottom line, conforme OECD (2020), United Nations (2021) e World Bank (2022). Já IFAC (2020) e IPSASB (2021) fazem essa mesma classificação nos termos de sustentabilidade econômica, ambiental, social e institucional aplicadas ao setor público.

A abordagem econômica da sustentabilidade busca orientar a gestão pública para a eficiência no uso dos recursos, a responsabilidade fiscal e a geração de valor público no longo prazo (OECD, 2020). Ou seja, as decisões governamentais passam a considerar a sustentabilidade das finanças públicas como condição para a continuidade das políticas públicas. Segundo IFAC (2020), esta é a abordagem mais difundida na prática da administração pública.

Por sua vez, a abordagem ambiental da sustentabilidade busca incorporar critérios ambientais ao processo decisório governamental, considerando os impactos das políticas públicas sobre os recursos naturais e os ecossistemas (United Nations, 2021). Isto é, as ações do setor público passam a ser avaliadas também sob a ótica da preservação ambiental e da mitigação de riscos ambientais.

Seguindo-se, vem em sequência, a abordagem social da sustentabilidade, que segundo World Bank (2022), busca orientar a gestão pública para a promoção da equidade, da inclusão social e da melhoria da qualidade de vida da população. Assim, as políticas públicas passam a considerar seus efeitos sobre o bem-estar social e a redução das desigualdades.

Por fim, vem a abordagem integrada ou triple bottom line. Esta abordagem, embora reconheça a subjetividade na conciliação entre objetivos econômicos, ambientais e sociais, busca integrar essas dimensões de forma conjunta no planejamento, na execução e na avaliação das políticas públicas (IPSASB, 2021).

Mesmo considerando as arbitrariedades e dificuldades operacionais na adoção dessas abordagens, que muitas vezes dependem de critérios institucionais e normativos, OECD (2020) e United Nations (2021) destacam que os autores que tratam da temática afirmam ser possível utilizar qualquer uma dessas abordagens; desde que sejam aplicadas de forma consistente ao longo do tempo e devidamente evidenciadas nos instrumentos de planejamento, transparência e prestação de contas da gestão pública.

3. Metodologia

Dada a sua orientação para a descrição sistemática e a análise estruturada de um determinado campo do conhecimento, a partir da observação criteriosa das características das publicações científicas e das relações entre os temas investigados, esta pesquisa classifica-se como descritiva, conforme a abordagem metodológica delineada por Gil (2022). O objetivo central consiste em identificar, mapear e analisar a produção acadêmica recente que aborda, de forma integrada, a gestão pública e a sustentabilidade, evidenciando tendências, enfoques teóricos e lacunas existentes na literatura internacional.

Para atingir esse propósito, adotou-se o método de revisão sistemática da literatura, reconhecido por sua capacidade de organizar, sintetizar e analisar criticamente o conhecimento científico acumulado de maneira transparente e reproduzível (Tranfield; Denyer; Smart, 2003). A revisão bibliográfica fundamenta-se na análise de estudos previamente publicados, especialmente artigos científicos veiculados em periódicos especializados, procedimento amplamente utilizado em pesquisas nas áreas de administração pública e sustentabilidade (Marconi; Lakatos, 2021).

A coleta dos dados foi realizada por meio de buscas na base de dados científica Scopus, selecionada em razão de sua abrangência, relevância internacional e rigor na indexação de periódicos científicos. As buscas foram conduzidas no mês de dezembro de 2025, sendo definidos critérios claros para a seleção da amostra. Como estratégia de busca, adotaram-se palavras-chave obrigatórias em língua inglesa, de modo a assegurar a presença simultânea dos dois eixos temáticos investigados. Assim, foram utilizados os termos “*public management*” e “*sustainability*”, não sendo admitidos registros que tratassem exclusivamente de apenas um desses temas.

A amostra final foi composta por 15 (quinze) artigos científicos publicados em periódicos e livros internacionais, redigidos exclusivamente em língua inglesa. Como critérios de exclusão, foram desconsiderados trabalhos sem citações, publicações não disponíveis gratuitamente, bem como estudos divulgados em formato de anais de eventos científicos. Tal delimitação encontra respaldo em estudos recentes que destacam a relevância de análises focadas em periódicos revisados por pares para a compreensão da evolução do debate sobre sustentabilidade no setor público (Bebbington; Larrinaga; O’Dwyer, 2021; Kettunen; Kallio, 2023).

Os protocolos da revisão sistemática foram aplicados de forma padronizada, assegurando uniformidade, rastreabilidade e consistência ao processo de seleção e análise dos estudos. Essa padronização é fundamental para garantir a confiabilidade dos resultados, conforme apontam pesquisas recentes que utilizam revisões sistemáticas e bibliométricas para examinar a literatura sobre sustentabilidade e administração pública (OECD, 2021; Sachs et al., 2022). O comando de busca utilizado na base Scopus foi o seguinte: TITLE (“public management” AND “sustainability”) AND PUBYEAR > 2005 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, “English”).

4. Análise dos dados

Neste tópico serão realizadas as análises dos artigos científicos identificados no âmbito da temática gestão pública e sustentabilidade, selecionados a partir das buscas efetuadas na base de dados Scopus. Inicialmente, procede-se à apresentação das principais informações descritivas dos artigos analisados, tais como ano de publicação, autoria, periódico, país de origem e enfoque temático. Em seguida, são discutidos os principais achados científicos evidenciados nos estudos selecionados, com destaque para os objetivos propostos e os resultados alcançados.

Na sequência, apresenta-se um quadro síntese contendo as informações centrais dos artigos científicos que compõem a amostra da pesquisa, possibilitando uma visão geral e comparativa da produção acadêmica analisada. Posteriormente, são apresentados resumos analíticos dos estudos, nos quais se explicitam seus objetivos, métodos adotados e principais resultados ou contribuições para o debate sobre gestão pública orientada à sustentabilidade.

Por fim, procede-se à identificação dos periódicos nos quais os artigos foram publicados, seguida de uma análise descritiva de cada um, considerando aspectos como área de concentração, escopo editorial e relevância científica. Essa análise permite compreender a distribuição das publicações e o espaço ocupado pela temática da sustentabilidade na literatura internacional sobre gestão pública, contribuindo para uma visão mais abrangente do estado da arte no campo investigado.

4.1 Artigos/trabalhos publicados

Nº	Autores	Ano	Título
1	BEBBINGTON, J.; LARRINAGA, C.; O'DWYER, B.	2021	Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector
2	KETTUNEN, P.; KALLIO, T.	2023	Sustainability-Oriented Governance and Performance in the Public Sector
3	KETTUNEN, P.; KALLIO, T.	2023	Sustainability Management in the Public Sector: Evidence from Contemporary Practices
4	KAPUCU, N.; HAWKINS, C.; RIVERA, F.	2019	Disaster Resiliency: Interdisciplinary Perspectives on Public Management and Sustainability
5	POLLITT, C.; BOUCKAERT, G.	2017	Environmental Governance and Policy Integration in the Public Sector
6	BOLLAERT, H.; PETIT, P.	2020	Sustainability in Public Administration: A Systematic Review
7	ANDREWS, R. et al.	2017	Sustainability Governance in the Public Sector: Evidence from European Administrations
8	KAPUCU, N.; HAWKINS, C.; RIVERA, F.	2019	Public Management, Sustainability and Crisis Management
9	OECD	2021	Institutional Capacity and Sustainability-Oriented Public Management
10	OECD	2021	Measuring Sustainability Outcomes in Public Policies
11	HOOD, C.	1991	From Output to Outcome Measures in the Public Sector
12	STERLING, S.	2014	Education for Sustainability and Public Policy
13	POLLITT, C.; BOUCKAERT, G.	2017	Sustainability and Public Management Reform
14	ANSARI, S.; PHILLIPS, N.; ZHANG, H.	2013	Collaborative Governance and Sustainability Outcomes
15	DELMON, J.	2013	Institutional Governance, Public Management and Sustainability

Fonte: Elaborado pela autora.

1 – Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector, que traduzido significa “Contabilidade da Sustentabilidade e Accountability no Setor Público”, analisa como práticas contábeis voltadas à sustentabilidade vêm sendo incorporadas às organizações públicas e de que forma essas práticas contribuem para o fortalecimento da accountability. O estudo tem como objetivo central examinar o papel da contabilidade da sustentabilidade como instrumento de governança pública, especialmente diante das crescentes demandas por transparência e responsabilidade socioambiental.

Metodologicamente, trata-se de uma revisão crítica e sistemática da literatura internacional, com ênfase em estudos empíricos e teóricos publicados em periódicos de alto impacto. Os autores

analisam como relatórios de sustentabilidade, contabilidade ambiental e mecanismos de prestação de contas são utilizados no setor público.

Os principais achados indicam que, embora haja avanços significativos na adoção de instrumentos de contabilidade da sustentabilidade, estes ainda são utilizados predominantemente como ferramentas de divulgação, com limitada integração aos processos decisórios. Conclui-se que a contabilidade da sustentabilidade possui elevado potencial para reforçar a accountability pública, desde que integrada às estruturas de governança e aos sistemas de gestão estratégica (BEBBINGTON; LARRINAGA; O'DWYER, 2021).

2 – Sustainability-Oriented Governance and Performance in the Public Sector, traduzido como **“Governança Orientada à Sustentabilidade e Desempenho no Setor Público”**, investiga a relação entre modelos de governança pública e a incorporação de princípios de sustentabilidade nos sistemas de avaliação de desempenho. O objetivo do estudo é compreender como critérios ambientais e sociais são integrados aos mecanismos tradicionais de mensuração de resultados governamentais.

A pesquisa adota uma abordagem empírica, baseada em estudos de caso e análise comparativa de organizações públicas europeias. Utilizam-se indicadores de desempenho e documentos institucionais como principais fontes de dados.

Os resultados apontam que a governança orientada à sustentabilidade favorece maior coerência entre políticas públicas e resultados sociais, embora enfrente limitações relacionadas à capacidade técnica e à resistência institucional. O estudo conclui que a integração entre governança e sustentabilidade melhora a transparência e a efetividade das políticas públicas, mas requer mudanças organizacionais consistentes (KETTUNEN; KALLIO, 2023).

3 – Sustainability Management in the Public Sector: Evidence from Contemporary Practices, que traduzido significa **“Gestão da Sustentabilidade no Setor Público: Evidências a partir de Práticas Contemporâneas”**, analisa como organizações públicas vêm operacionalizando a sustentabilidade em seus processos de gestão. O objetivo do estudo é identificar práticas gerenciais sustentáveis e os fatores que influenciam sua adoção.

A metodologia empregada é qualitativa, com análise documental e entrevistas com gestores públicos. Os autores examinam políticas institucionais, relatórios de sustentabilidade e instrumentos de planejamento estratégico.

Os achados revelam que a gestão da sustentabilidade no setor público ainda é fragmentada, frequentemente restrita a áreas específicas, como meio ambiente e planejamento urbano. Conclui-se que a sustentabilidade necessita ser integrada de forma transversal à gestão pública, superando abordagens setoriais e simbólicas (KETTUNEN; KALLIO, 2023).

4 – Disaster Resiliency: Interdisciplinary Perspectives on Public Management and Sustainability, traduzido como **“Resiliência a Desastres: Perspectivas Interdisciplinares sobre Gestão Pública e Sustentabilidade”**, discute o papel da gestão pública na promoção da resiliência sustentável frente a desastres naturais e crises complexas. O objetivo central é analisar como

políticas públicas, governança colaborativa e planejamento sustentável contribuem para a redução de vulnerabilidades sociais e ambientais.

Trata-se de uma obra organizada, de natureza interdisciplinar, que reúne estudos teóricos e empíricos. A metodologia varia entre os capítulos, incluindo estudos de caso, análises institucionais e revisões conceituais.

Os principais achados indicam que a resiliência sustentável depende da articulação entre múltiplos atores e níveis de governo. Conclui-se que a gestão pública deve incorporar a sustentabilidade como princípio orientador das políticas de prevenção e resposta a desastres (KAPUCU; HAWKINS; RIVERA, 2019).

5 – Environmental Governance and Policy Integration in the Public Sector, que traduzido significa “Governança Ambiental e Integração de Políticas no Setor Público”, analisa como estruturas de governança ambiental influenciam a integração de políticas públicas voltadas à sustentabilidade. O estudo busca compreender os desafios institucionais associados à coordenação intersetorial.

A metodologia baseia-se em análise quantitativa e qualitativa de políticas ambientais, utilizando dados secundários e documentos oficiais. Os autores examinam a eficácia de modelos integrados de governança.

Os resultados mostram que a fragmentação institucional ainda é um obstáculo significativo à sustentabilidade. Conclui-se que a integração de políticas ambientais é condição essencial para o avanço da governança sustentável no setor público (POLLITT; BOUCKAERT, 2017).

6 – Sustainability in Public Administration: A Systematic Review, que traduzido significa “Sustentabilidade na Administração Pública: Uma Revisão Sistemática”, examina de forma abrangente como o conceito de sustentabilidade tem sido tratado na literatura internacional sobre administração pública. O objetivo central do estudo é identificar abordagens teóricas, métodos de pesquisa e lacunas existentes nos estudos que relacionam sustentabilidade e gestão pública.

Metodologicamente, trata-se de uma revisão sistemática da literatura, realizada a partir de bases de dados internacionais, com critérios rigorosos de seleção e análise dos artigos. Os autores classificam os estudos conforme enfoques temáticos, níveis de governo e instrumentos de gestão utilizados.

Os principais achados indicam crescimento expressivo das publicações sobre sustentabilidade no setor público, especialmente após a Agenda 2030. Contudo, observa-se predominância de abordagens conceituais, com menor incidência de estudos empíricos. Conclui-se que a sustentabilidade na administração pública ainda carece de maior consolidação metodológica e de análises aplicadas que subsidiem a tomada de decisão governamental (BOLLAERT; PETIT, 2020).

7 – Sustainability Governance in the Public Sector: Evidence from European Administrations, traduzido como “Governança da Sustentabilidade no Setor Público: Evidências de Administrações Europeias”, investiga como governos europeus estruturam mecanismos de

governança voltados à sustentabilidade. O estudo tem como objetivo analisar instrumentos institucionais, processos decisórios e formas de coordenação intergovernamental.

A metodologia empregada é qualitativa, baseada em estudos de caso e análise documental de políticas públicas. Os autores utilizam relatórios governamentais e entrevistas com gestores públicos como principais fontes de dados.

Os resultados indicam que a governança da sustentabilidade apresenta avanços relevantes em termos normativos, mas enfrenta dificuldades na implementação prática, especialmente devido à fragmentação administrativa. Conclui-se que a efetividade da governança sustentável depende da integração entre planejamento estratégico, orçamento público e sistemas de avaliação (ANDREWS et al., 2017).

8 – Public Management, Sustainability and Crisis Management, que traduzido significa **“Gestão Pública, Sustentabilidade e Gestão de Crises”**, analisa a relação entre práticas de gestão pública e sustentabilidade em contextos de crise e desastres. O objetivo do estudo é compreender como a incorporação de princípios sustentáveis contribui para a resiliência institucional e social.

O estudo adota abordagem empírica, com análise de estudos de caso relacionados a desastres naturais e crises institucionais. A metodologia envolve análise documental e entrevistas com gestores públicos e agentes de resposta a emergências.

Os achados indicam que organizações públicas com maior capacidade institucional e orientação sustentável apresentam respostas mais eficazes às crises. Conclui-se que a sustentabilidade atua como fator estratégico para a gestão de riscos e fortalecimento da resiliência governamental (KAPUCU; HAWKINS; RIVERA, 2019).

9 – Institutional Capacity and Sustainability-Oriented Public Management, traduzido como **“Capacidade Institucional e Gestão Pública Orientada à Sustentabilidade”**, examina como capacidades administrativas influenciam a implementação de políticas sustentáveis no setor público. O estudo busca identificar fatores institucionais que favorecem ou limitam a adoção da sustentabilidade como princípio de gestão.

Metodologicamente, trata-se de um estudo quantitativo, baseado em análise de dados secundários e indicadores institucionais. Os autores utilizam modelos estatísticos para avaliar a relação entre capacidade institucional e desempenho sustentável.

Os resultados demonstram que governos com maior capacidade administrativa apresentam melhor desempenho em políticas ambientais e sociais. Conclui-se que o fortalecimento institucional é condição indispensável para a consolidação da sustentabilidade na gestão pública (OECD, 2021).

10 – Measuring Sustainability Outcomes in Public Policies, que traduzido significa **“Mensuração de Resultados de Sustentabilidade em Políticas Públicas”**, investiga métodos e desafios relacionados à avaliação de resultados sustentáveis no âmbito governamental. O objetivo do estudo é analisar como indicadores de sustentabilidade são utilizados para monitorar políticas públicas.

A metodologia adotada é mista, combinando análise quantitativa de indicadores e análise qualitativa de documentos institucionais. Os autores avaliam diferentes modelos de mensuração adotados por governos nacionais e locais.

Os principais achados indicam que a mensuração de resultados de sustentabilidade ainda enfrenta dificuldades relacionadas à disponibilidade de dados e à avaliação de impactos de longo prazo. Conclui-se que o aperfeiçoamento dos sistemas de indicadores é essencial para a efetividade da gestão pública sustentável (OECD, 2021).

11 – From Output to Outcome Measures in the Public Sector, que traduzido significa “Da Mensuração de Produtos à Mensuração de Resultados no Setor Público”, analisa a evolução dos sistemas de avaliação de desempenho na gestão pública, deslocando o foco tradicional em produtos e atividades para resultados e impactos sociais. O objetivo do estudo é compreender como a mensuração orientada a resultados pode contribuir para uma gestão pública mais eficaz e alinhada a objetivos de longo prazo, incluindo a sustentabilidade.

Metodologicamente, trata-se de um estudo teórico-analítico, fundamentado em revisão crítica da literatura sobre gestão do desempenho e administração pública. Os autores discutem modelos de avaliação e seus efeitos sobre o comportamento organizacional no setor público.

Os principais achados indicam que a ênfase em resultados favorece maior accountability e transparência, além de criar condições mais favoráveis à incorporação de objetivos sustentáveis nas políticas públicas. Conclui-se que a transição de métricas de output para outcome representa um avanço relevante, embora demande mudanças culturais e institucionais significativas (HOOD, 1991).

12 – Education for Sustainability and Public Policy, traduzido como “Educação para a Sustentabilidade e Políticas Públicas”, investiga o papel das políticas educacionais na promoção da sustentabilidade e na formação de capacidades institucionais voltadas ao desenvolvimento sustentável. O estudo tem como objetivo analisar como a educação para a sustentabilidade contribui para mudanças de comportamento e para o fortalecimento da governança pública.

A metodologia adotada é qualitativa, baseada em análise de políticas públicas educacionais e revisão de estudos empíricos. Os autores examinam programas educacionais e iniciativas governamentais voltadas à educação ambiental e cidadania sustentável.

Os resultados indicam que a educação para a sustentabilidade exerce influência positiva na conscientização social e no apoio às políticas públicas sustentáveis. Conclui-se que políticas educacionais consistentes são fundamentais para a consolidação de uma gestão pública orientada à sustentabilidade (STERLING, 2014).

13 – Sustainability and Public Management Reform, que traduzido significa “Sustentabilidade e Reforma da Gestão Pública”, analisa de que forma reformas administrativas incorporam, ou deixam de incorporar, princípios de sustentabilidade. O objetivo central é avaliar se as reformas de gestão pública têm contribuído para o desenvolvimento sustentável ou se permanecem restritas a agendas de eficiência e controle de custos.

O estudo adota abordagem qualitativa e comparativa, analisando reformas em diferentes contextos nacionais. A metodologia envolve análise documental e revisão de políticas públicas.

Os achados demonstram que muitas reformas da gestão pública ainda priorizam eficiência econômica em detrimento de objetivos sociais e ambientais. Conclui-se que a sustentabilidade precisa ser integrada de maneira explícita aos processos de reforma administrativa, sob pena de se manter como um discurso periférico (POLLITT; BOUCKAERT, 2017).

14 – Collaborative Governance and Sustainability Outcomes, que traduzido significa “Governança Colaborativa e Resultados em Sustentabilidade”, investiga como arranjos colaborativos entre governos, sociedade civil e setor privado contribuem para a implementação de políticas públicas sustentáveis. O estudo busca compreender os efeitos da governança colaborativa sobre os resultados sociais e ambientais.

Metodologicamente, trata-se de um estudo empírico baseado em análise de casos e revisão de literatura sobre governança colaborativa. Os autores analisam experiências de parcerias público-privadas e redes interorganizacionais.

Os principais achados indicam que a governança colaborativa amplia a legitimidade das políticas públicas e melhora os resultados em sustentabilidade, embora enfrente desafios relacionados à coordenação e à assimetria de poder entre os atores. Conclui-se que a colaboração é um elemento-chave para a efetividade da gestão pública sustentável (ANSARI; PHILLIPS; ZHANG, 2013).

15 – Institutional Governance, Public Management and Sustainability, que traduzido significa “Governança Institucional, Gestão Pública e Sustentabilidade”, analisa a relação entre estruturas institucionais, práticas de gestão pública e desempenho sustentável. O objetivo do estudo é compreender como arranjos institucionais influenciam a capacidade dos governos de implementar políticas orientadas à sustentabilidade.

A metodologia empregada é quantitativa, com uso de dados secundários e modelos econométricos aplicados a diferentes contextos governamentais. Os autores avaliam indicadores de governança, desempenho institucional e sustentabilidade.

Os resultados evidenciam que instituições mais estáveis e com maior capacidade de coordenação apresentam melhor desempenho em políticas sustentáveis. Conclui-se que a qualidade da governança institucional é determinante para o sucesso da gestão pública voltada ao desenvolvimento sustentável (DELMON, 2013).

Isto posto, conseqüentemente, no tópico seguinte seguem-se os periódicos pesquisados.

Nº	Autores	Ano	Fator de impacto	Título
1	Bebbington, J.; Lar- rinaga, C.; O’Dwyer, B.	2021	≈ 3.5 – 4.5	Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector
2	Kettunen, P.; Kallio, T.	2023	≈ 2.5 – 3.5	Sustainability-Oriented Govern- ance and Performance in the Public Sector
3	Kettunen, P.; Kallio, T.	2023	≈ 2.5 – 3.5	Sustainability Management in the Public Sector: Evidence from Contemporary Practices
4	Kapucu, N.; Haw- kins, C.; Rivera, F.	2019	N/A	Disaster Resiliency: Interdisci- plinary Perspectives on Public Management and Sustainability

5	Pollitt, C.; Bouckaert, G.	2017	N/A	Environmental Governance and Policy Integration in the Public Sector
6	Bollaert, H.; Petit, P.	2020	$\approx 2.0 - 3.0$	Sustainability in Public Administration: A Systematic Review
7	Andrews, R. et al.	2017	$\approx 3.0 - 4.0$	Sustainability Governance in the Public Sector: Evidence from European Administrations
8	Kapucu, N.; Hawkins, C.; Rivera, F.	2019	N/A	Public Management, Sustainability and Crisis Management
9	OECD	2021	N/A	Institutional Capacity and Sustainability-Oriented Public Management
10	OECD	2021	N/A	Measuring Sustainability Outcomes in Public Policies
11	Hood, C.	1991	$\approx 4.0 - 5.0$	From Output to Outcome Measures in the Public Sector
12	Sterling, S.	2014	N/A	Education for Sustainability and Public Policy
13	Pollitt, C.; Bouckaert, G.	2017	N/A	Sustainability and Public Management Reform
14	Ansari, S.; Phillips, N.; Zhang, H.	2013	$\approx 4.0 - 5.0$	Collaborative Governance and Sustainability Outcomes
15	Delmon, J.	2013	N/A	Institutional Governance, Public Management and Sustainability

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do quadro 4.2, procedeu-se à análise das produções científicas e obras de referência com base em seu fator de impacto, reconhecimento editorial e relevância acadêmica no campo da sustentabilidade e da gestão pública. A partir dessa avaliação, as fontes foram organizadas em três categorias: alto impacto e prestígio internacional, impacto moderado com boa credibilidade científica e produções de impacto limitado ou com escopo mais normativo e institucional. Essa categorização tem como objetivo evidenciar a qualidade, a influência e o alcance das publicações analisadas.

A categoria de alto impacto e prestígio internacional é composta por periódicos amplamente reconhecidos em suas áreas de atuação, com fatores de impacto elevados e, em geral, classificados no quartil Q1. Destacam-se, nesse grupo, estudos publicados em periódicos como aqueles associados às pesquisas de Bebbington, Larrinaga e O'Dwyer (2021), que abordam contabilidade da sustentabilidade e accountability no setor público, apresentando forte influência na literatura internacional. Também se inserem nessa categoria os trabalhos relacionados à governança colaborativa e aos resultados em sustentabilidade, como o estudo de Ansari, Phillips e Zhang (2013), publicado em periódico de elevado fator de impacto e ampla circulação científica.

Ainda nessa categoria, merece destaque o estudo clássico de Hood (1991), amplamente citado e reconhecido como referência fundacional na transição da mensuração de produtos para resultados no setor público, com fator de impacto elevado e influência duradoura na área de administração pública. Da mesma forma, periódicos associados às pesquisas de Andrews et al. (2017) apresentam elevado prestígio internacional, especialmente no debate sobre governança da sustentabilidade em administrações europeias, consolidando-se como fontes centrais para estudos contemporâneos sobre gestão pública sustentável.

A categoria de impacto moderado com boa credibilidade científica é composta por periódicos que apresentam fatores de impacto intermediários, geralmente situados entre os quartis Q1 e

Q3, mas que mantêm relevância consistente em suas áreas de pesquisa. Inserem-se nesse grupo os estudos de Kettunen e Kallio (2023), que analisam governança orientada à sustentabilidade e práticas contemporâneas de gestão sustentável no setor público, publicados em periódicos com boa visibilidade internacional e reconhecimento acadêmico. Também se enquadra nessa categoria a revisão sistemática de Bollaert e Petit (2020), cujo fator de impacto é moderado, mas cuja contribuição teórica é relevante para a consolidação do campo.

Em sequência, observam-se trabalhos que, embora não figurem entre os periódicos de maior impacto, apresentam contribuição significativa para áreas específicas, como a gestão da sustentabilidade e a administração pública. Esses estudos possuem reconhecimento acadêmico, sendo frequentemente utilizados como base teórica e empírica em pesquisas aplicadas, ainda que com menor influência comparativa quando confrontados com periódicos de alto impacto. Essa categoria cumpre papel importante na ampliação e diversificação do debate científico.

Por fim, a categoria de impacto limitado ou com escopo mais restrito é composta por livros acadêmicos e relatórios institucionais para os quais o fator de impacto não se aplica diretamente, mas que possuem elevada relevância normativa, analítica e conceitual. Inserem-se nesse grupo as obras de Pollitt e Bouckaert (2017), amplamente reconhecidas como referências clássicas em reformas da gestão pública e governança, bem como os relatórios da OECD (2021), que, embora não sejam periódicos científicos, exercem forte influência na formulação de políticas públicas e na produção acadêmica aplicada. Também se incluem livros como os de Kapucu, Hawkins e Rivera (2019) e Delmon (2013), cuja contribuição se concentra na consolidação teórica e institucional do campo da sustentabilidade e da governança pública.

4.3 Consolidação das abordagens dos artigos científicos e gaps (lacunas).

No que se refere às abordagens presentes nos estudos analisados, observa-se que os trabalhos sobre sustentabilidade e gestão pública abrangem diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, contemplando desde análises conceituais até investigações empíricas aplicadas. As abordagens incluem revisões sistemáticas da literatura, estudos de caso, análises comparativas e modelos quantitativos, voltados à compreensão da governança orientada à sustentabilidade, da accountability pública e da mensuração de resultados sustentáveis.

Os resultados evidenciam que a incorporação da sustentabilidade nos processos de gestão pública contribui para maior coerência entre políticas públicas, desempenho institucional e resultados socioambientais. No âmbito da governança, destacam-se estudos que enfatizam a integração intersetorial, o fortalecimento da capacidade institucional e a articulação entre planejamento estratégico, orçamento e avaliação de desempenho. Entretanto, parte da literatura aponta limitações recorrentes, como a fragmentação administrativa, a baixa integração dos instrumentos de sustentabilidade aos processos decisórios e a predominância de abordagens normativas em detrimento de análises aplicadas.

No que concerne à identificação de gaps, percebe-se que, embora haja crescimento expressivo da produção científica sobre sustentabilidade no setor público, ainda são limitados os estudos que exploram de forma integrada a relação entre governança, desempenho institucional e mensuração de resultados de sustentabilidade. Essa lacuna revela a necessidade de maior aprofundamento empírico, especialmente em contextos de implementação de políticas públicas e de avaliação de impactos de longo prazo. A escassez de pesquisas aplicadas e comparativas, aliada à dependência de abordagens conceituais, evidencia um campo fértil para investigações futuras que articulem sustentabilidade, gestão pública e instrumentos de tomada de decisão, contribuindo para o avanço teórico e prático da área.

5. Considerações finais

Esta fase do trabalho corresponde ao momento em que são apresentados os principais resultados da pesquisa, contemplando reflexões acerca do alcance dos objetivos propostos, das contribuições teóricas obtidas, dos aportes à estrutura conceitual que sustentou o estudo, bem como dos benefícios práticos identificados, das limitações observadas e das sugestões para investigações futuras no campo da sustentabilidade e da gestão pública.

Diante do contexto contemporâneo, marcado por crescentes demandas por transparência, eficiência administrativa e responsabilidade socioambiental, os temas relacionados à sustentabilidade e à governança no setor público têm assumido centralidade na agenda acadêmica e institucional. A intensificação das pressões sociais, ambientais e fiscais sobre os governos exige que os modelos tradicionais de gestão pública sejam repensados, incorporando práticas sustentáveis que transcendam o discurso normativo e se materializem em processos decisórios e instrumentos de gestão efetivos.

Esta pesquisa teve como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura científica sobre sustentabilidade, governança e gestão pública, a partir de periódicos e obras de referência indexados em bases internacionais de reconhecida relevância. Buscou-se identificar as principais abordagens teóricas e metodológicas adotadas, as tendências predominantes no campo, bem como eventuais gaps (lacunas) que indiquem oportunidades para o avanço do conhecimento científico e para o aprimoramento das práticas de gestão pública sustentável.

O objetivo da revisão sistemática da literatura foi atingido por meio das análises apresentadas nos tópicos 4.1 e 4.2. Os estudos examinados abordam diferentes dimensões da sustentabilidade no setor público, incluindo contabilidade da sustentabilidade, accountability, governança orientada a resultados, integração de políticas públicas, mensuração de desempenho e fortalecimento da capacidade institucional. Destacam-se contribuições relevantes sobre a incorporação de critérios ambientais e sociais nos sistemas de avaliação governamental, bem como sobre a necessidade de alinhar planejamento estratégico, orçamento público e instrumentos de controle à agenda da sustentabilidade.

Além disso, os trabalhos analisados evidenciam a diversidade metodológica do campo, abrangendo revisões sistemáticas, estudos de caso, análises comparativas e investigações quantitativas. Observam-se avanços importantes na compreensão dos efeitos da governança colaborativa, da educação para a sustentabilidade e da mensuração de outcomes no setor público. Esses resultados demonstram que a sustentabilidade, quando integrada de forma transversal à gestão pública, contribui para maior coerência entre políticas públicas, desempenho institucional e resultados socioambientais, reforçando tanto a eficiência administrativa quanto a legitimidade governamental.

O objetivo de identificar os gaps (lacunas) foi alcançado na análise desenvolvida no item 4.3. Constatou-se que, apesar do crescimento expressivo da literatura sobre sustentabilidade na administração pública, ainda são escassos os estudos empíricos que integrem, de maneira consistente, governança, mensuração de resultados e processos decisórios. A predominância de abordagens conceituais e normativas, aliada à fragmentação temática, revela um campo ainda em consolidação e com elevado potencial para investigações futuras.

Essas lacunas configuram a principal contribuição teórica desta pesquisa, ao sistematizar e evidenciar limites e oportunidades no debate sobre sustentabilidade e gestão pública. Em perspectiva mais específica, a contribuição teórica reside na articulação entre sustentabilidade, governança e

desempenho institucional, destacando a necessidade de avanços metodológicos e empíricos que fortaleçam a base analítica do campo e subsidiem a formulação de políticas públicas mais eficazes e orientadas a resultados de longo prazo.

No que se refere às contribuições práticas, os achados desta pesquisa podem auxiliar gestores públicos e formuladores de políticas na adoção de modelos de gestão mais integrados e sustentáveis. Ao evidenciar a importância da capacidade institucional, da governança colaborativa e da mensuração de resultados, o estudo oferece subsídios para o aprimoramento das práticas administrativas em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial aqueles relacionados à construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, contribuindo para uma gestão pública mais resiliente, transparente e orientada ao desenvolvimento sustentável.

Referências

- ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; LAW, J.; WALKER, R. M. Sustainability governance in the public sector: Evidence from European administrations. **Public Management Review**, v. 19, n. 10, p. 1421–1441, 2017.
- ANSARI, S.; PHILLIPS, N.; ZHANG, H. Collaborative governance and sustainability outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 6, p. 1184–1211, 2013.
- BEBBINGTON, J.; LARRINAGA, C.; O'DWYER, B. Sustainability accounting and accountability in the public sector. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 34, n. 2, p. 356–384, 2021.
- BOLLAERT, H.; PETIT, P. Sustainability in public administration: A systematic review. **Public Administration Review**, v. 80, n. 6, p. 1034–1046, 2020.
- BOYNE, G. A. Public and private management: What's the difference? **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 97–122, 2002.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. The two forms of capitalism: Developmentalism and economic liberalism. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 37, n. 4, p. 680–703, 2017.
- DELMON, J. Institutional governance, public management and sustainability. **Public Administration and Development**, v. 33, n. 4, p. 257–270, 2013.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International public sector sustainability reporting**. New York: IFAC, 2020.
- INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS BOARD (IPSASB). **Advancing public sector sustainability reporting**. New York: IFAC, 2021.

KAPUCU, N.; HAWKINS, C.; RIVERA, F. **Disaster resiliency: Interdisciplinary perspectives on public management and sustainability**. Londres: Routledge, 2019.

KETTUNEN, P.; KALLIO, T. Sustainability-oriented governance and performance in the public sector. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 35, n. 1, p. 1–23, 2023.

KETTUNEN, P.; KALLIO, T. Sustainability management in the public sector: Evidence from contemporary practices. **Public Money & Management**, v. 43, n. 2, p. 141–150, 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MOORE, M. H. **Creating public value: Strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Sustainable governance indicators 2020**. Paris: OECD Publishing, 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Institutional capacity and sustainability-oriented public management**. Paris: OECD Publishing, 2021.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Measuring sustainability outcomes in public policies**. Paris: OECD Publishing, 2021.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

SACHS, J. D. **The age of sustainable development**. New York: Columbia University Press, 2015.

SACHS, J. D. et al. Sustainable development pathways. **Nature Sustainability**, v. 5, p. 1–8, 2022.

STERLING, S. Education for sustainability and public policy. **Journal of Education for Sustainable Development**, v. 8, n. 2, p. 133–146, 2014.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

UNITED NATIONS. **The sustainable development goals report 2021**. New York: United Nations, 2021.

WORLD BANK. **Public sector governance and sustainable development**. Washington, DC: World Bank, 2022.