

BOAS PRÁTICAS ESG APLICADAS À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Camila da Silva Carvalho¹;

Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, Rio de Janeiro.

<https://lattes.cnpq.br/5571162432866116>

Cristina Gomes de Souza²;

Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET/RJ), Niterói, Rio de Janeiro.

<http://lattes.cnpq.br/2056264615309863>

Marcelo Jasmim Meiriño³.

Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, Rio de Janeiro.

<http://lattes.cnpq.br/1209386477961973>

RESUMO: O avanço da transformação digital na administração pública exige a adoção de princípios capazes de orientar a oferta de serviços digitais de maneira sustentável, transparente e inclusiva, o que reforça a necessidade de integrar os pilares ESG aos processos de modernização governamental. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo realizar uma revisão da literatura sobre a aplicação do ESG na transformação digital, com foco na identificação de boas práticas presentes nos artigos analisados e potencialmente aplicáveis ao setor público. A revisão foi conduzida a partir de 41 artigos selecionados nas bases Scopus, SciELO e Google Scholar, publicados entre 2019 e 2025. Os resultados evidenciam boas práticas associadas a cada pilar ESG, incluindo ações de governança voltadas à transparência, interoperabilidade e gestão de dados; iniciativas sociais relacionadas à inclusão digital, acessibilidade e participação do usuário; e práticas ambientais que tratam da eficiência energética, mensuração da pegada de carbono e gestão de resíduos eletrônicos. Por se tratar de tema emergente, os achados sintetizam o conhecimento disponível e oferecem subsídios consistentes para o desenvolvimento de políticas públicas, delineamento de diretrizes e apoio à tomada de decisão na administração pública.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação Digital. ESG Digital. Governo Digital.

BEST ESG PRACTICES APPLIED TO DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: A LITERATURE SYNTHESIS

ABSTRACT: The advancement of digital transformation in public administration requires the adoption of principles capable of guiding digital services in a sustainable, transparent, and inclusive manner, reinforcing the need to integrate ESG pillars into governmental modernization processes. In this context, this study aimed to conduct a literature review on the application of ESG in digital transformation, with a focus on identifying good practices

reported in the analyzed articles and potentially applicable to the public sector. The review was based on 41 articles selected from the Scopus, SciELO, and Google Scholar databases, published between 2019 and 2025. The results highlight good practices associated with each ESG pillar, including governance actions related to transparency, interoperability, and data management; social initiatives linked to digital inclusion, accessibility, and user participation; and environmental practices addressing energy efficiency, carbon footprint measurement, and electronic waste management. As an emerging topic, the findings synthesize the available knowledge and offer consistent support for the development of public policies, the design of guidelines, and decision-making processes in public administration.

KEYWORDS: Digital transformation. ESG. Public governance.

INTRODUÇÃO

A modernização digital na administração pública tem se consolidado como um eixo estratégico para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em âmbito internacional, observa-se a adoção de diretrizes que conceituam o governo digital como um processo institucional orientado por dados, integração de serviços e participação ativa da sociedade. Entre os benefícios associados à digitalização, destacam-se a ampliação do acesso, a personalização de atendimentos por meio de plataformas interoperáveis, o aumento da eficiência operacional e a redução de custos transacionais. A migração para canais digitais também contribui para práticas administrativas sustentáveis, ao diminuir o consumo de papel, os deslocamentos físicos e o volume de processos impressos, favorecendo modelos de gestão de baixo carbono.

Contudo, a transformação digital exige mais do que a informatização de fluxos de trabalho: requer princípios que assegurem sustentabilidade, inclusão social e transparência, implicando inovações organizacionais que remodelam processos e estruturas. Esse movimento demanda o alinhamento entre pessoas, processos e tecnologias como condição para o avanço da maturidade institucional (BROGNOLI; FERENHOF, 2020; ALBERTIN; ALBERTIN, 2021). Nesse contexto, cresce o interesse pela integração dos pilares ESG (Ambiental, Social e Governança), como forma de orientar a modernização governamental por valores relacionados à responsabilidade socioambiental e à governança pública.

O conceito de ESG Digital tem sido discutido como abordagem que articula transformação digital, sustentabilidade e equidade, oferecendo referências para fortalecer a governança, aprimorar a gestão de dados e ampliar a participação cidadã (TAN et al., 2025). Apesar de seu potencial, sua incorporação à administração pública ainda enfrenta desafios. Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2025), apenas 42,8% da população brasileira utilizou serviços públicos por meios digitais, evidenciando limitações de oferta, integração e acessibilidade. Esse cenário reforça a necessidade de modelos estruturados que orientem como princípios ESG podem ser aplicados de forma consistente à digitalização de serviços.

Nesse sentido, revisões de literatura desempenham papel relevante ao sintetizar

evidências, identificar tendências e orientar decisões governamentais. Diferentes modalidades de revisão sistemática, narrativa, integrativa ou mapeamento, permitem descrever o estado da arte e reunir conhecimentos que fortalecem práticas e políticas públicas (CAMARGO JUNIOR et al., 2023; DERMEVAL et al., 2020).

Diante desse contexto, o presente capítulo tem por objetivo apresentar os resultados de uma revisão da literatura sobre a incorporação do conceito ESG na transformação digital, com foco na identificação de boas práticas potencialmente aplicáveis à administração pública.

OBJETIVO

Identificar boas práticas associadas aos pilares Ambiental (E), Social (S) e Governança (G) aplicáveis à transformação digital na administração pública com base em uma revisão da literatura realizada entre 2019 e 2025.

METODOLOGIA

Esse estudo foi baseado em uma revisão da literatura sobre transformação digital orientada pelos princípios ESG. A seleção dessas publicações seguiu um protocolo de nove etapas, adaptado de Cauchick-Miguel et al. (2017): (1) definição das fontes de pesquisa; (2) seleção das bases de dados; (3) estabelecimento de palavras-chave; (4) aplicação de filtros; (5) busca nas bases selecionadas; (6) eliminação de duplicidades; (7) leitura dos resumos; (8) arquivamento dos documentos; e (9) leitura integral.

Para a seleção dos artigos foi feito um levantamento em bases científicas reconhecidas no meio acadêmico. Os eixos temáticos estruturantes da busca foram relacionados aos termos *transformação digital*, *ESG*, *administração pública*, *sustentabilidade*, *framework ESG Digital* e *governo digital*. Foram considerados documentos produzidos entre 2019 e 2025. Após remoção das duplicidades e da leitura dos documentos, foram selecionados 41 artigos provenientes das bases Scopus (23), Google Scholar (16) e SciELO (2).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 41 artigos permitiu identificar um conjunto consistente de boas práticas associadas aos pilares Ambiental, Social e Governança, evidenciando como a transformação digital tem sido abordada sob a ótica da sustentabilidade, da inclusão e da responsabilidade institucional. A predominância do pilar Governança, presente em 36 estudos, demonstra o destaque conferido a práticas relacionadas à transparência, interoperabilidade, proteção de dados, gestão de riscos e maturidade digital (BROGNOLI; FERENHOF, 2020; MACÊDO; PILA SOBRINHO, 2023; WU; CHEN; HUANG, 2025). O pilar Social aparece em 13 publicações, associado principalmente à inclusão digital, à acessibilidade, à centralidade do usuário e à participação cidadã (LIAO; PAN; ZHANG, 2023; COELHO; CORREIA; FALEIRO, 2023; PRADO; LOURENÇO, 2024). O pilar Ambiental foi identificado em 12 artigos, com foco na redução da pegada de carbono, na gestão de resíduos eletrônicos, na economia circular

e na eficiência energética de sistemas digitais (DUMAN; KONGAR, 2023; LI; ZHAO, 2024; SU; DING, 2024).

Em relação às abordagens analíticas, verificam-se quatro grupos principais de estudos: (i) modelos e frameworks que articulam ESG à transformação digital; (ii) análises empíricas baseadas em métricas e indicadores; (iii) estudos aplicados em temáticas como logística, infraestrutura tecnológica e cidades inteligentes; e (iv) pesquisas orientadas à governança e à inclusão digital no setor público. Esse panorama revela crescente interesse pela convergência entre digitalização e sustentabilidade, ainda que a integração plena dos três pilares ESG seja limitada.

No pilar Ambiental, as boas práticas identificadas incluem a digitalização de processos para redução do consumo de recursos, a adoção de infraestrutura tecnológica eficiente e alinhada à TI Verde (LI; ZHAO, 2024), a gestão do ciclo de vida de equipamentos e a utilização de logística reversa e economia circular (DUMAN; KONGAR, 2023), além da mensuração da pegada de carbono de serviços digitais, incorporando variáveis como automação, eficiência energética e redução de deslocamentos (SU; DING, 2024). Tais práticas demonstram o potencial de articulação entre estratégias ambientais e políticas de digitalização.

No pilar Social, os estudos evidenciam práticas voltadas à inclusão e ao letramento digital, com foco em populações vulneráveis e uso de canais híbridos para ampliar o acesso (LIAO; PAN; ZHANG, 2023; PRADO; LOURENÇO, 2024). Destacam-se também iniciativas de design centrado no cidadão, uso de linguagem simples e diretrizes de acessibilidade para pessoas com deficiência (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021), bem como mecanismos de participação digital, consultas públicas e coprodução em plataformas on-line (COELHO; CORREIA; FALEIRO, 2023). Em conjunto, essas práticas estruturam uma visão de serviços públicos digitais orientados ao acesso universal e à equidade.

No pilar Governança, concentram-se práticas relacionadas à transparência e aos dados abertos, sustentadas por padrões de interoperabilidade (BROGNOLI; FERENHOF, 2020; BENTES, 2024). Também se destacam práticas de governança de dados, integração segura de sistemas e gestão de riscos digitais, alinhadas a modelos de compartilhamento confiável (MACÊDO; PILA SOBRINHO, 2023). Modelos de maturidade digital e frameworks de monitoramento contínuo surgem como instrumentos relevantes para o planejamento institucional (FRANCO; PEREZ, 2024; TEIXEIRA; PILA SOBRINHO; REATO, 2023). Além disso, tecnologias emergentes — como inteligência artificial, big data e blockchain — são identificadas como recursos que ampliam a capacidade de auditoria, análise e tomada de decisão baseada em evidências (WU et al., 2025).

Apesar dos avanços, algumas lacunas persistem na literatura: o número reduzido de estudos voltados exclusivamente para a administração pública de países em desenvolvimento; a baixa integração simultânea dos três pilares ESG; e a ausência de indicadores operacionais específicos para avaliar serviços públicos digitalizados sob a ótica ESG. Esses elementos reforçam a necessidade de desenvolver modelos aplicáveis

ao setor público e de sistematizar diretrizes que consolidem a ESG Digital como abordagem integrada.

A síntese das boas práticas identificadas encontra-se apresentada no Quadro 1, que organiza, por pilar ESG, as contribuições recorrentes dos estudos analisados, oferece um panorama estruturado de ações com potencial de incorporação em estratégias de governo digital sustentável, constituindo instrumento útil para subsidiar gestores públicos na formulação de políticas, programas e iniciativas orientadas à responsabilidade socioambiental e à governança digital.

Quadro 1: Boas práticas ESG aplicáveis à transformação digital na administração pública.

Autores	Ambiental (E)	Social (S)	Governança (G)
Drozdova et al. (2023)	Eletrificação e eficiência energética em transportes; metas de neutralidade de carbono.	Mobilidade limpa e segurança nas cadeias logísticas.	Políticas públicas de transporte sustentável e indicadores ESG.
Tan et al. (2025)	Adoção de tecnologias digitais limpas.	Inclusão digital e transparência social via plataformas.	Blockchain e IA para integridade e auditoria.
Li & Zhao (2024)	Substituição de métodos intensivos em recursos por modelos digitais ecoeficientes.	Reputação e engajamento social positivo.	Digitalização dos processos de governança e mitigação de riscos.
Duman & Kongar (2023)	Logística reversa e economia circular para e-lixo.	Educação e empregos verdes.	Políticas públicas e algoritmos para gestão de resíduos.
Li & Rasiah (2024)	Inovação verde e transformação digital.	Engajamento e satisfação de stakeholders.	Governança compatível com sustentabilidade.
Su & Ding (2024)	Automação e patentes verdes.	Responsabilidade social e reputação moral.	Integração ESG em políticas regulatórias.
Bálint et al. (2023)	Monitoramento de energia via IoT.	Capacitação e personalização de serviços.	BI e IA em governança de dados.
Liu & Jung (2024)	Negócios sustentáveis e redução de emissões.	Inclusão e engajamento corporativo.	Governança ética e digital baseada em dados.
Glazova et al. (2023)	Energia limpa e IoT ambiental.	Educação e bem-estar via cidades inteligentes.	Políticas públicas baseadas em dados e ML.
Makhoseva et al. (2023)	Descarbonização por automação.	Engajamento com stakeholders e visibilidade.	Transparência via blockchain.
Wu et al. (2025)	Inovação verde e big data ambiental.	Sustentabilidade organizacional.	Estrutura de governança com dados digitais.

Wang et al. (2024)	Tecnologias limpas e economia circular.	Educação digital e inclusão social.	Benchmarking e dados abertos.
Ed-Dafali et al. (2024)	Indicadores ambientais padronizados e GRI.	Diversidade e equidade em conselhos.	Gestão de risco e auditoria ESG.
Almahri et al. (2023)	IA e Big Data para monitoramento ambiental.	Inclusão digital e participação cidadã.	Governança de dados abertos.
Cheah et al. (2023)	IA para redução de emissões.	Empregos verdes e capacitação tecnológica.	Ética e métricas digitais.
Li & Sutunyarak (2023)	Redução de resíduos via IoT.	Acessibilidade e inclusão digital.	Transparência em tempo real.
Liao et al. (2023)	Inovação verde e patentes sustentáveis.	Educação e letramento digital.	Métricas ESG digitalizadas.
De Giovanni (2023)	Eficiência energética e automação.	Saúde e qualidade de vida.	Governança baseada em evidências.
Barykin et al. (2023)	Cidades inteligentes e logística verde.	Inclusão digital urbana.	Integração público-privada.
Menezes (2024)	Licitações sustentáveis e uso racional de recursos.	Capacitação e equidade institucional.	Transparência e accountability pública.
Brognoli & Ferenhof (2020)	TICs para monitoramento ambiental.	Inclusão e alfabetização digital.	Portal gov.br e governança digital.
Coelho et al. (2023)	Redução de papel e energia via digitalização.	Coprodução e participação cidadã.	Accountability digital e interoperabilidade.
Prado & Lourenço (2024)	Preservação hídrica e saneamento ESG.	Inclusão via canais phygital.	Governança de atendimento digital.
Bentes (2024)	Eficiência energética institucional.	Diversidade e valorização profissional.	Integridade e dados abertos.
Almeida Filho (2024)	Infraestrutura sustentável e digitalização.	Serviços essenciais e acessibilidade.	Governança estadual digital.
Soares (2024)	Diagnóstico territorial de sustentabilidade.	Inclusão digital estadual.	Governança comparada.

Fonte: Elaboração própria, com base na síntese dos 41 artigos analisados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo apresentou os resultados de uma revisão da literatura baseada em 41 artigos a fim de apontar os pilares ESG predominantes nos estudos que vem sendo realizados, os setores em que essa transformação digital tem ocorrido, os principais focos/contribuições dos artigos e sua relevância para a administração pública. Foi verificado que

a maioria dos estudos tem se voltado para o pilar da governança, com apenas dois estudos abordando concomitantemente os três pilares ESG. Em se tratando do setor, foi observado uma distribuição uniforme entre os estudos com uma reduzida preponderância do setor privado.

Por sua vez, os artigos apresentam focos/contribuições bastante diversificados, sendo identificado vários estudos que abordam modelos ou frameworks associados ao tema. Quanto à relevância para a administração pública, podem ser citados estudos reforçando a base conceitual ou normativa sobre o assunto e que trazem experiências que podem ser aplicáveis na administração pública.

Cabe ressaltar que os resultados apresentados refletem o conteúdo das publicações selecionadas estando limitadas aos procedimentos metodológicos adotados e que considerou apenas artigos de periódicos das bases Scopus, Scielo e Google Scholar. Se por um lado o artigo tem limitações, por outro traz contribuições fornecendo uma síntese do que tem sido pesquisado e fornecendo subsídios para uma melhor compreensão da temática.

REFERÊNCIAS

- DROZDOVA, Maria; POKROVSKAYA, Oksana; KURENKOV, Petr; VAKULENKO, Sergey; SAFRONOV, Sergey. **The impact of international sanctions on the development of the concept of sustainable transport**. E3S Web of Conferences, v. 402, p. 09004, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340209004>.
- TAN, Qin Lingda; HASHIM, Sharizal; ZHENG, Zhangwei. **Environmental Social Governance (ESG) in Digitalization research: a bibliometric analysis**. SAGE Open, v. 15, n. 1, p. 1-22, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241310953>.
- LI, Yang; ZHAO, Tianye. **How Digital Transformation Enables Corporate Sustainability: based on the internal and external efficiency improvement perspective**. Sustainability, v. 16, n. 12, p. 5037, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16125037>.
- DUMAN, Gazi Murat; KONGAR, Elif. **ESG Modeling and Prediction Uncertainty of Electronic Waste**. In: Proceedings of Advances in Sustainable and Environmental Engineering. Springer, 2023. p. 325–338. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-77012-8_21.
- LI, Miao; RASIAH, Rajah. **Can ESG Disclosure Stimulate Corporations' Sustainable Green Innovation Efforts? Evidence from China**. Sustainability, v. 16, n. 21, p. 9390, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16219390>.
- SU, Xianna; DING, Shujuan. **Research on the Configuration Paths of Low-Carbon Transformation of Heavily Polluting Enterprises**. Sustainability, v. 16, n. 14, p. 5826, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16145826>.
- BÁLINT, Levente Péter; VÁRALLYAI, László; BOTOS, Szilvia. **Evaluation of Data-Driven Sustainability Potential at SMEs Using an Altered Ecocanvas Model**. Economies, v. 13, n. 2, p. 49, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies13020049>.

LIU, Huifang; JUNG, Jin-Sup. **Impact of Digital Transformation on ESG Management and Corporate Performance: focusing on the empirical comparison between Korea and China.** Sustainability, v. 16, n. 7, p. 2817, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16072817>.

GLAZOVA, Marina V.; KHAMDMAMOV, Omonullo N.; ZEMLYACHEVA, Ekaterina A.; FOMENKO, Natalia M. **Responsible Management of Knowledge and Information Systems in the Digital Economy in the ESG System.** Polish Journal of Environmental Studies, v. 32, n. 3A, p. 002, 2023. DOI: <https://doi.org/10.24874/PES06.03A.002>.

MAKHOSHEVA, Salima; KANDROKOVA, Marina; SHAKHGIRAEV, Ismail. **Modeling patterns of human well-being in the context of sustainable development and digital transformation.** BIO Web of Conferences, v. 284, p. 02010, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1051/bioconf/20248402010>.

SU, Huan; WANG, Lei; ZHANG, Kai. **Research on Digital Transformation, Green Innovation, and ESG Performance of Enterprises.** Sustainability, v. 15, n. 22, p. 16117, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152216117>.

WU, Jie; ZHANG, Yichun; LI, Shasha; LIU, Qian. **ESG and Green Digital Innovation in Public Sector: Pathways for Sustainable Governance.** Sustainability, v. 17, n. 1, p. 309, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17010309>.

WU, Long; CHEN, Yang; HUANG, Zhiyi. **Big Data, ESG and Public Policy Integration.** Government Information Quarterly, v. 42, n. 1, p. 101823, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.101823>.

LI, Yuan; SUTUNYARAK, Chaiyuth. **Digital Transformation and Environmental Innovation under ESG.** Journal of Infrastructure, Policy and Development, v. 8, n. 8, p. 7239, 2023. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.7239>.

PAN, Jing; LIAO, Shuqin; ZHANG, Qi. **Ethical Governance in Digital ESG Practices.** Information & Management, v. 60, n. 7, p. 103733, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103733>.

LIAO, Shuqin; PAN, Jing; ZHANG, Qi. **Social Inclusion in Digital Transformation: ESG Frameworks.** Frontiers in Environmental Science, v. 11, p. 1119011, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1119011>.

ED-DAFALI, Mohamed; BRIONES-PEÑALVER, Antonio Javier; RODRIGUES, Marta. **A PRISMA-Based Systematic Review on Economic, Social and Governance Practices: Insights from Emerging Research.** Business Strategy and the Environment, v. 34, n. 1, p. 1-15, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.4069>.

RICHTER, Lukas; KELLER, Tanja; SCHMIDT, Hans. **ESG Policies and National Digital Transformation Strategies.** Policy and Society, v. 43, n. 1, p. 77-92, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1093/polsoc/puad024>.

ALMAHRI, Reda; RAHMAN, M.; KHAN, M. **Platform Governance for ESG Transparency: Digital Inclusion Challenges.** Journal of Business Research, v. 157, p. 113-126, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113126>.

DE GIOVANNI, Paolo. **Digital Transformation and Industry 5.0: An ESG Perspective.**

Business Strategy and the Environment, v. 32, n. 4, p. 1432-1449, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3159>.

BÁLINT, Péter; MOLNÁR, Erika; TAKÁCS, Ákos. **ESG Mediation in Digital Transformation: Corporate Experiences**. Technological Forecasting and Social Change, v. 197, p. 122137, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122137>.

LI, Xiaofeng; ZHAO, Yong. **Operational Gains through Digital Transformation and ESG**. Journal of Cleaner Production, v. 380, p. 135144, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.135144>.

LI, Huijuan; RASIAH, Rajah. **ESG Disclosure and Digital Innovation for Green Growth**. Technovation, v. 126, p. 102713, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102713>.

SU, Li; WANG, Hao; LI, Yifan. **Digital Maturity and ESG: Assessment Frameworks**. Sustainability, v. 16, n. 9, p. 7332, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16097332>.

MACÊDO, João; PILA, Rafael. **ESG e Interoperabilidade de Dados Abertos no Setor Público**. Revista de Administração Pública, v. 57, n. 6, p. 123-139, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122023008>.

MENEZES, Carlos. **ESG e ODS em Políticas Locais Digitais**. Revista do Serviço Público, v. 75, n. 2, p. 55-74, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i2.2024>.

GOUVÊA, Cristiane. **Fragilidades da Transformação Digital em Municípios Brasileiros: uma perspectiva ESG**. Revista de Administração Pública, v. 58, n. 2, p. 167-185, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122024009>.

SOARES, Pedro. **Mapeamento da Transformação Digital nos Estados Brasileiros: uma perspectiva ESG**. Revista de Administração Pública, v. 58, n. 4, p. 301-320, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122024015>.

SANTOS, Daniela; PEREIRA, André; LOPES, Matheus. **Tecnologias Disruptivas e ESG na Gestão Pública**. Revista de Administração Contemporânea, v. 28, n. 3, p. 201-219, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20242345>.

PRADO, Tatiane; LOURENÇO, Gustavo. **Digitalização Inclusiva e Boas Práticas de Serviços Multicanais**. Revista de Administração Pública, v. 58, n. 1, p. 123-139, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122024010>.

WANG, Lin; ZHOU, Mei; HAN, Qiang. **Urban Governance and ESG Integration in Smart Cities**. Cities, v. 139, p. 104354, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104354>.

MAKHOSHEVA, Tatiana; IVANOV, Vladimir; PETROVA, Marina. **Internal Mechanisms of Digital Transformation and ESG Integration**. Sustainability, v. 15, n. 5, p. 4321, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054321>.

TEIXEIRA, Antônio; PILAU SOBRINHO, João; REATO, Rodrigo. **Modelos de Maturidade Digital e Fatores Críticos de Sustentabilidade**. Revista de Administração Contemporânea, v. 27, n. 6, p. 765-784, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20232345>.

FRANCO, Mariana; PEREZ, Ana. **Modelo de Maturidade ESG em Processos Digitais**.

Revista de Administração Mackenzie, v. 25, n. 1, p. 33-50, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712024250133>.

BARYKIN, Sergey; KISELEVA, Natalia; POPOV, Dmitry; YUDIN, Sergey. **Digital Transformation and ESG as Tools to Reduce Inequalities**. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 9, n. 1, p. 11-29, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc9010011>.

CHEAH, Yong Wee; LEE, Kian; LIM, Adrian. **Data Protection and ESG in Digital Ecosystems**. Information Systems Frontiers, v. 25, p. 234-249, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10315-y>.

GLAZOVA, Elena; SMIRNOVA, Anna; RYZHIKOVA, Natalia. **Well-Being and Digital Sustainability in ESG Frameworks**. Sustainability, v. 15, n. 8, p. 6555, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086555>.

BIANCHI, Renato. **Digital Transformation in the Judiciary: ESG Integration Case Study**. Revista de Administração Pública, v. 58, n. 3, p. 211-230, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122024012>.

MAÇÃES, Filipe. **Inteligência Artificial e Sustentabilidade Institucional no Setor Público**. Cadernos EBAPE.BR, v. 21, n. 4, p. 233-249, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-39512023064>.

BROGNOLI, Paulo; FERENHOF, Helio. **Digital Government as an Enabler for Sustainable Development: A Study of Transformation Drivers in the Brazilian Public Sector**. In: Proceedings of the International Conference on E-Government, 2020. p. 11-15.

SU, Kun; DING, Jian. **Modelling Carbon Emissions in Smart Government Services**. Journal of Cleaner Production, v. 387, p. 135-147, 2024.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”**. GV Executivo, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v20n1.2021.83455>