

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E USO DE
RECURSOS RENOVÁVEIS

Telma de Oliveira Tada

**Governança da Sustentabilidade em Contratações Públicas: Um Estudo do
Arcabouço Teórico Institucional nas Universidades Federais Brasileiras**

Sorocaba - SP

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E USO DE
RECURSOS RENOVÁVEIS

Telma de Oliveira Tada

**Governança da Sustentabilidade em Contratações Públicas: Um Estudo do
Arcabouço Teórico Institucional nas Universidades Federais Brasileiras**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Uso de Recursos Renováveis, da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Planejamento e Uso de Recursos Renováveis

Orientador (a): Prof. Dr. Luiz Carlos de Faria

Sorocaba - SP

2025

Tada, Telma de Oliveira

Governança da sustentabilidade em contratações públicas: Um estudo do arcabouço teórico institucional nas universidades federais brasileiras: Um estudo do arcabouço teórico institucional nas universidades federais brasileiras / Telma de Oliveira Tada -- 2025. 128f.

Tese de Doutorado - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Luiz Carlos de Faria

Banca Examinadora: Luiz Carlos de Faria, Fabricio Molica de Mendonça, Laura Jane Gomes, Vanessa Vilela Berbel, Ana Lucia Brandl

Bibliografia

1. Gestão ambiental. 2. Compras públicas. 3. Instituições públicas. I. Tada, Telma de Oliveira. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano - CRB/8 6979



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências e Tecnologias Para a Sustentabilidade
Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Uso de Recursos Renováveis

Folha de Aprovação

Defesa de Tese de Doutorado da candidata Telma de Oliveira Tada, realizada em 17/02/2025.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Faria (UFSCar)

Prof. Dr. Fabricio Molica de Mendonça (UFSJ)

Profa. Dra. Laura Jane Gomes (UFS)

Profa. Dra. Vanessa Vilela Berbel (UFU)

Profa. Dra. Ana Lucia Brandl (UFSCar)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Uso de Recursos Renováveis.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos portadores de limitações que enfrentam desafios diários e chegam todos os finais de dia como vencedores de mais um dia.

E aos meus pais, os quais me ensinaram o valor do estudo, e ao meu orientador, pois graças à compreensão e apoio deles, cheguei até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o princípio e o fim.

Aos meus pais pelo amor, compreensão e todo apoio logístico.

Ao meu orientador por arriscar acreditar nesse projeto.

Ao Nilton pelo incentivo e cobrança diária.

Aos meus irmãos Alexandre e Dani que se orgulham por eu chegar até aqui.

À professora Paula por ajudar-me a superar as dores físicas diárias.

Aos meus pastores e amigos pelas orações.

Às colegas de doutorado: Márcia, Érika Bedin, Érica Akim e Thayse, por me incentivar e ajudar nos momentos de desânimos.

Aos amigos Amanda, Carla, Dani, Fábio, Elza, Giovana, Luciana, Marco Maria, Regiane, Roseli e Suelen por percorrerem essa caminhada comigo.

O temor do SENHOR é o princípio do conhecimento.

Provérbios 1: 7

RESUMO

TADA, Telma de Oliveira. **Governança da Sustentabilidade em Contratações Públicas: Um Estudo do Arcabouço Teórico Institucional nas Universidades Federais Brasileiras 2025**. 128 f. Tese em Planejamento e Uso de Recursos Renováveis – Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, Sorocaba, 2025. A adoção de uma gestão orientada para a redução do impacto ambiental é indispensável para promover o desenvolvimento sustentável, e as instituições públicas desempenham um papel central nesse processo devido à sua capacidade de influenciar práticas e políticas ambientais. O objetivo geral desse estudo é propor um arcabouço teórico-institucional para aprimorar as contratações públicas sustentáveis no Brasil, analisando fatores organizacionais que influenciam a gestão da sustentabilidade e desafios da governança nesse contexto. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, foi estruturada em 4 capítulos e utilizou análise bibliométrica, análise documental em editais de licitação e revisão sistemática da literatura conforme as diretrizes PRISMA. O primeiro capítulo contextualizou a sustentabilidade na administração pública. Os resultados do segundo capítulo indicaram crescimento das investigações sobre governança sustentável na administração pública nos últimos cinco anos, mostrando ser uma preocupação global. No terceiro capítulo, a análise de 76 editais de licitação de duas universidades revelou baixa adesão a critérios sustentáveis. Nenhum edital da UFSCar atendeu integralmente aos critérios ambientais, e apenas 20% da UFABC cumpriram todos os requisitos. Embora as licitações sejam vistas como instrumentos de promoção da sustentabilidade no Brasil, a aplicação prática dessa premissa ainda é limitada. Os achados do quarto capítulo evidenciaram que as compras públicas sustentáveis são influenciadas por fatores organizacionais, legislativos, políticos e instrumentais, além da capacitação dos agentes públicos e da necessidade de integrar indicadores de sustentabilidade e modelos de gestão. A falta de articulação entre sustentabilidade e planejamento institucional compromete a efetividade dessas práticas. Diante disso, foi proposto um arcabouço teórico-institucional, incorporando componentes normativos e de gestão, com uma abordagem holística que integra os níveis estratégico, tático e operacional do planejamento institucional.

Palavras-chave: Arcabouço teórico-institucional. Gestão Ambiental. Compras públicas. Sustentabilidade. Instituições públicas.

ABSTRACT

TADA, Telma de Oliveira. **Governance of Sustainability in Public Procurement: A Study of the Institutional Theoretical Framework in Brazilian Federal Universities**. 2025. 128 f. Ph.D. Thesis in Planning and Use of Renewable Resources – Federal University of São Carlos, Sorocaba campus, Sorocaba, 2025. The adoption of management practices aimed at reducing environmental impact is essential for promoting sustainable development, and public institutions play a central role in this process due to their ability to influence environmental policies and practices. The general objective of this study is to propose an institutional theoretical framework to enhance sustainable public procurement in Brazil by analyzing organizational factors that influence sustainability management and governance challenges in this context. This qualitative and descriptive research is structured into four chapters and employs bibliometric analysis, document analysis of procurement notices, and a systematic literature review following PRISMA guidelines. The first chapter contextualizes sustainability in public administration. The second chapter's findings indicate a growth in research on sustainable governance in public administration over the past five years, highlighting it as a global concern. In the third chapter, the analysis of 76 procurement notices from two universities revealed low adherence to sustainable criteria. None of UFSCar's notices fully met the analyzed environmental criteria, and only 20% of UFABC's notices complied with all sustainable requirements. Although procurement processes are considered tools for promoting sustainability in Brazil, their practical application remains limited. The fourth chapter's findings demonstrated that sustainable public procurement is influenced by organizational, legislative, political, and instrumental factors, as well as the training of public agents and the need to integrate sustainability indicators and management models. The lack of coordination between sustainability and institutional planning compromises the effectiveness of these practices. Therefore, an institutional theoretical framework was proposed, incorporating normative and management components, with a holistic approach integrating strategic, tactical, and operational levels of institutional planning.

Keywords: Institutional theoretical framework. Environmental management. Public procurement. Sustainability. Public institutions.

LISTA DE QUADROS

Capítulo 3

Quadro 1 - Distribuição dos editais de pregão eletrônico entre 01/01/2024 e 20/09/2024, segundo a menção aos critérios de sustentabilidade da nova Lei de Licitações.....70

Capítulo 4

Quadro 1 - Síntese dos estudos revisados.....85

Quadro 2 – Fluxograma de Processos de Compras Sustentáveis para IFES.....93

LISTA DE FIGURAS

Capítulo 2

Figura 1 - Processo de seleção e análise das publicações da literatura científica sobre compras públicas sustentáveis.....	26
Figura 2 - Evolução das publicações selecionadas nas bases de dados WOS e Scopus por ano.....	27
Figura 3 - Principais países das publicações selecionadas nas bases de dados WOS e Scopus.....	28
Figura 4 - Mapa bibliométrico de redes de coocorrência de palavras-chave mais frequentes dos estudos selecionados.....	29

Capítulo 3

Figura 1 - Eixos e Diretrizes da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil 2020-2031.....	46
---	----

Capítulo 4

Figura 1 - Seleção dos estudos da revisão de literatura com base no protocolo PRISMA.....	84
Figura 2 - Perspectivas e Dimensões para a Governança da Sustentabilidade em Contratações Públicas.....	89
Figura 3 - Arcabouço Teórico-Institucional de Apoio às Contratações Públicas Sustentáveis.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	Processo de Hierarquia Analítica
ARP	Ata de Registro de Preços
CE	Economia Circular
CF	Constituição Federal
ESG	Environmental, Social and Governance
FMI	Fundo Monetário Internacional
GHRM	Gestão Verde de Recursos Humanos
GPP	Compras Públicas Verdes
GSA	Governança da Sustentabilidade Ágil
IES	Instituições de ensino superior
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IPP	Compras Públicas Orientadas à Inovação
ISC	Critérios Sociais Internos
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PIB	Produto Interno Bruto
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
QCRI	Qatar Computing Research Institute
RH	Recursos Humanos
SPP	Compras públicas sustentáveis
SROI	Retorno Social do Investimento
UE	União Européia
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
WOS	Web of Science

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	15
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Relevância e contribuição.....	16
1.3 Objetivo da pesquisa.....	19
Capítulo 2.....	22
Aquisições sustentáveis em contratações públicas: uma abordagem bibliométrica..	22
1 INTRODUÇÃO.....	22
2 MATERIAL E MÉTODOS.....	24
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
3.1 Análise gráfica de coocorrência de palavras-chave e redes de coautoria utilizando o software VOSviewer.....	28
4 CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS.....	34
Capítulo 3.....	39
A sustentabilidade nas contratações públicas: análise da aplicação de legislações e práticas sustentáveis nos editais de licitação.....	39
1 INTRODUÇÃO.....	39
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	40
2.1 Desenvolvimento Sustentável e a Administração Pública.....	40
2.2 Normas utilizadas pela Administração Pública.....	43
2.3 ABNT NBR ISO 20400: Diretrizes para compras sustentáveis - utilização subsidiária.....	47
2.4 Licitação.....	49
2.4.1 Conceito.....	49
2.4.2 Licitação Sustentável no contexto da Administração Pública.....	50
2.4.3 Princípios da Nova Lei de Licitações.....	52
2.4.4 Modalidades de Licitações.....	58
2.4.5 Critérios de julgamento.....	60
2.4.6 Instrumentalidade do Processo de Licitações.....	61
2.4.7 Licitação sustentável nas Universidades.....	66
3 MATERIAL E MÉTODOS.....	68

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS.....	73
Capítulo 4.....	80
Arcabouço teórico-institucional para compras públicas sustentáveis: Uma revisão sistemática.....	80
1 INTRODUÇÃO.....	80
2 MATERIAL E MÉTODOS.....	82
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	84
3.1 Formas de governança utilizadas na administração pública no contexto da sustentabilidade.....	87
3.2 Proposta de modelo de arcabouço-teórico institucional de apoio às contratações públicas sustentáveis utilizadas na administração pública.....	88
a. Fundamentos teóricos da relação sustentabilidade e compras valorados institucionalmente.....	94
b. Abordagem sob o aspecto legislativo.....	98
c. Abordagem sob o aspecto da política pública (risco social).....	101
d. Abordagem sob o Aspecto da Governança Organizacional Sustentável.....	103
d.1. Aspecto Organizacional: Fatores Organizacionais de influência na gestão da sustentabilidade institucional.....	103
d.1.1. Influência do comportamento do comprador e adequação estratégica institucional.....	103
d.1.2. Processo Planejado.....	105
d.1.3. Adoção de Sistema de Indicadores.....	107
d.1.4 Adoção de Gestão do Conhecimento.....	108
d.1.5 Adoção de Modelo de Gestão.....	109
e. Abordagem sob o Aspecto Instrumental.....	111
e.1 Utilização de Compras Centralizadas como ferramenta de Incentivo à Sustentabilidade.....	112
e.2 Utilização da Regulamentação Legislativa de Compras Públicas para Incentivo às Contratações Sustentáveis.....	112
f. Ferramentas específicas.....	113
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
REFERÊNCIAS.....	117

Capítulo 5.....	124
CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	124

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Aspectos ambientais são indissociáveis do cotidiano humano, por isso tanto pessoas físicas quanto jurídicas necessitam desenvolver modelos de gestão sustentáveis em suas atividades. No contexto institucional, para que isso se efetive é necessário averiguar como a organização se governa, assim o planejamento nas instituições é um dos processos mais importantes também na Administração Pública.

Pois, é a partir dele que as unidades podem traçar metas para atingir seus objetivos, reduzindo as incertezas nas instituições, seguindo etapas como definição de objetivos, verificação da situação atual institucional, escolher quais as melhores opções de ações, suas implementações e possíveis correções para atingir a finalidade de existência da instituição, integrando planejamento tático e operacional da instituição,

No âmbito estratégico das instituições, é possível identificar a situação atual em que se encontram, elaborar objetivos a serem alcançados e traçar as melhores estratégias para atingi-las, além do planejamento de possíveis ações de correções de percurso. Nesse contexto, a definição de diretrizes que promovam ações organizacionais menos agressivas ao meio ambiente pode culminar em um grau maior de práticas rotineiras sustentáveis.

Para implementar uma gestão voltada para a redução do impacto ambiental, torna-se necessário adotar medidas concretas, inclusive por parte das instituições públicas, uma vez que o setor público também desempenha um papel relevante na gestão ambiental.

A administração pública brasileira, além de estar sujeita a questões ambientais e sociais, desempenha um papel na economia nacional, pois movimenta recursos que podem atingir até 15% do PIB para a realização de suas atividades (Sebrae, 2017). Dessa forma, é que as instituições públicas assumam a responsabilidade de contribuir para o equilíbrio ambiental e adote práticas sustentáveis. Para isso, é necessário se apropriar do seu "uso do poder de compra," o qual se refere à capacidade de uma instituição de influenciar o comportamento de terceiros por meio

da alocação de seus recursos, funcionando como uma ferramenta que orienta ações de forma a alcançar resultados mais eficientes e complementares. Esse conceito se alinha aos princípios de poder e influência previamente estabelecidos, como citado por Zago (2018), demonstrando a forma como o direcionamento de compras pode impactar positivamente as práticas e resultados desejados.

Biage e Calado (2015) destacam que o setor público desempenha um papel transformador ao adotar práticas sustentáveis em suas aquisições e contratações, promovendo o desenvolvimento sustentável por meio dos processos licitatórios. O edital de licitação, portanto, torna-se uma ferramenta capaz de impactar diretamente as práticas sustentáveis no setor público e influenciar o setor privado, incentivando-o a adotar ações que promovam o desenvolvimento sustentável de maneira mais ampla.

Apesar da crescente relevância de práticas sustentáveis no setor público, é necessário compreender como os modelos de governança podem ser efetivamente aplicados para incorporar critérios de sustentabilidade em aquisições públicas. A ausência de diretrizes e a fragmentação na implementação dessas práticas dificultam a consolidação de uma gestão pública sustentável e integrada. Desta forma, diante da necessidade de aquisições sustentáveis em contratações públicas, foi definida a seguinte questão norteadora desta tese: Como construir um arcabouço teórico-institucional capaz de identificar os fatores organizacionais que influenciam a gestão das contratações públicas sustentáveis no Brasil?

Entende-se aqui “governança” por modelos e fatores de gestão organizacionais utilizadas na administração pública que incentivam a utilização de critérios de sustentabilidade nas compras (aquisições) públicas, como será exposto no decorrer do trabalho.

1.2 Relevância e contribuição

No Brasil, a partir da Constituição Federal de 1988, a administração pública passou a ser responsável por promover uma sociedade equilibrada ambientalmente. Nesse sentido, os instrumentos jurídicos brasileiros tentam incorporar a questão ambiental em suas atividades, visto que há obrigatoriedade do Poder Público em "defender e preservar o meio ambiente para as presentes e futuras gerações" (Brasil, 1988).

Essas alterações se devem à intensificação da globalização, a qual trouxe mudanças nas responsabilidades e capacidades do Estado, resultando em uma visão mais abrangente sobre como suas atividades podem ser governadas e realizadas em colaboração (Stupak; Mansoor; Smith, 2021).

Ferraz (2021) destaca que o poder regulatório da administração pode ser utilizado para estabelecer uma política pública que oriente o mercado em direção à aquisição sustentável. Trata-se de uma política pública que visa promover a produção e o consumo de bens, obras e serviços que causem menores impactos ao longo de seu ciclo de vida.

A administração pública brasileira, além de estar sujeita a questões ambientais e sociais, desempenha um papel na economia nacional, pois movimenta recursos que podem atingir até 15% do PIB para a realização de suas atividades (Sebrae, 2017). Por isso, é capaz de desempenhar um papel de transformador das práticas das empresas ao adotar práticas de compras sustentáveis contribui para a redução de danos ambientais ao forçar os fornecedores as práticas de suprimentos de produtos e serviços que agridam menos ao meio ambiente.

Biage e Calado (2015) destacam que o setor público desempenha um papel transformador ao adotar práticas sustentáveis em suas aquisições e contratações, promovendo o desenvolvimento sustentável por meio dos processos licitatórios. O edital de licitação, portanto, torna-se uma ferramenta capaz de impactar diretamente as práticas sustentáveis no setor público e influenciar o setor privado, incentivando-o a adotar ações que promovam o desenvolvimento sustentável de maneira mais ampla.

Com esse intuito, a legislação brasileira, a Lei nº 12.349/2010 (Brasil, 2010) e o Decreto nº 7.746/2012 (Brasil, 2012), estabeleceram diretrizes para que as contratações públicas priorizem a sustentabilidade, levando em conta critérios ambientais, sociais e econômicos.

Entretanto, isoladamente o poder regulatório não é capaz de gerar aquisições sustentáveis. Barreiras políticas, organizacionais, como cultura institucional resistente e falta de capacitação, podem comprometer a efetividade das compras públicas sustentáveis, mesmo com a existência de regulamentações favoráveis (Couto; Ribeiro, 2016). A implementação de práticas sustentáveis nas contratações públicas também enfrenta desafios como a ausência de critérios claros e a falta de treinamento adequado dos gestores (Jesus; Chrispino, 2015).

Além da Carta Magna, na esteira de se buscar o cumprimento de normas e regulamentos, diversos instrumentos normativos orientam práticas organizacionais em direção à sustentabilidade. Isso inclui normas de entidades privadas reconhecidas internacionalmente, como a ISO 31000 para gestão de riscos, a ISO 14001 para gestão ambiental e a ISO 20400 para compras sustentáveis. E, em abril de 2023, foi aprovada a ISO 37301, a qual estabelece um sistema de compliance para instituições, definindo parâmetros para certificações na área de compliance. Dentro desta norma, uma das perspectivas abordadas é a vertente ambiental. Uma instituição com essa certificação poderá demonstrar seu compromisso não apenas com o cumprimento das leis, mas também com as normas organizacionais de boa governança. A governança corporativa é um sistema abrangente que aborda como as organizações “são dirigidas, administradas e monitoradas e diz respeito a pessoas, processos, formulação de políticas, decisões corporativas” (ABNT, 2023).

Nesse contexto, a construção da relação entre sustentabilidade e governança no âmbito da administração pública, a qual não disponibiliza “produtos diretamente” ao mercado, é uma das contribuições do presente trabalho, além disso, propõe-se o desenvolvimento de um modelo de compras sustentáveis com características próprias da gestão pública, em contraste com modelos privados, como o ESG (Environmental, Social and Governance), que busca equilibrar práticas ambientais e sociais na produção de uma organização. A administração pública, com seus princípios administrativos, como o princípio da legalidade, deve agir apenas conforme o que está previamente determinado em lei, o que a torna naturalmente regida por regulamentos, mais rígidos e estruturados.

Apesar dessa preocupação voltada para o emprego de práticas sustentáveis no setor público, os modelos de governança adotados enfrentam problemas como a ausência de diretrizes e a fragmentação na implementação dessas práticas criadas, dificultando a consolidação de uma gestão pública sustentável e integrada. Desta forma, diante da necessidade de aquisições sustentáveis em contratações públicas, foi definida a seguinte questão norteadora desta tese: Como construir um arcabouço teórico-institucional capaz de identificar os fatores organizacionais que influenciam a gestão das contratações públicas sustentáveis no Brasil?

1.3 Objetivo da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é identificar os fatores organizacionais que influenciam a gestão da sustentabilidade no contexto das contratações públicas, destacando as ineficiências e potencialidades do modelo atualmente adotado por instituições públicas brasileiras. A partir dessa análise, busca-se contribuir para a construção de um arcabouço teórico institucional que aprimore o processo de gestão sustentável nas contratações públicas.

Por meio da consecução dos objetivos específicos, este estudo busca:

a) Mapear e analisar o perfil da produção científica sobre governança da sustentabilidade, identificando tendências, lacunas e contribuições relevantes para o tema.

b) Investigar os principais desafios e barreiras enfrentados na implementação da governança da sustentabilidade no contexto das contratações públicas, considerando aspectos institucionais, operacionais e normativos.

c) Analisar como a sustentabilidade tem sido incorporada em editais de contratações públicas, avaliando critérios, métricas e práticas adotadas por instituições de duas universidades públicas brasileiras.

d) Propor diretrizes e recomendações para a integração efetiva da sustentabilidade nos processos de contratação pública, com base nas evidências coletadas e no arcabouço teórico construído.

e) Contribuir para o desenvolvimento de um modelo teórico-prático que oriente a gestão sustentável nas contratações públicas, considerando as particularidades do contexto brasileiro.

Para atender ao objetivo geral, a tese foi estruturada em quatro tópicos: Sustentabilidade, Governança, Compras e Gestão. No primeiro capítulo, apresenta-se a contextualização da sustentabilidade na administração pública, destacando a importância do tema e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo realiza um estudo com abordagem bibliométrica, analisando o panorama da pesquisa científica sobre o tema. O terceiro capítulo aborda a sustentabilidade nas contratações públicas universitárias, avaliando a aplicação de legislações nos editais de duas instituições. Finalmente, o quarto capítulo conduz uma revisão sistemática da literatura sobre

fatores organizacionais que influenciam a sustentabilidade nas compras públicas propondo um arcabouço teórico-institucional para apoiar as contratações públicas sustentáveis no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO 20400: **Compras Sustentáveis**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2023.

ABNT. NBR ISO 26000: **Diretrizes sobre Responsabilidade Social**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 14001:2015**. Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 20400:2017**. Compras sustentáveis – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018**. Gestão de riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2023**. Sistemas de gestão da conformidade – Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

BIAGE, V. S. M. DE; CALADO, L. R. Análise dos resultados das contratações públicas sustentáveis. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 21, n. 3, p. 601–621, dez. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. **Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010**. Altera as Leis nº 8.666, de 21 de junho de 1993, nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e nº 12.273, de 29 de junho de 2010; revoga dispositivo da Lei nº 11.273, de 6 de fevereiro de 2006; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 147, nº 241, p. 1, 16 dez. 2010.

BRASIL. **Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012**. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 149, nº 108, p. 3, 6 jun. 2012.

COUTO, H. L. G.; RIBEIRO, F. L. Objetivos e desafios da política de compras

públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 331-343, mar./abr. 2016.

FERRAZ, L. R. Dez anos das licitações sustentáveis no Brasil: distância entre a previsão legal e a prática. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 2, p. 114–131, 5 maio 2021.

JESUS, C. S. de J.; CHRISPINO, A. Uma Revisão das Barreiras na Implementação das Compras Públicas Sustentáveis. **Perspectivas globais para a Engenharia de produção**. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). **Compras públicas**: um bom negócio para a sua empresa. Brasília: Sebrae, 2017.

STUPAK, I.; MANSOOR, M.; SMITH, C. T. Conceptual framework for increasing legitimacy and trust of sustainability governance. **Energy, Sustainability and Society**, v. 11, n. 1, p. 5, 18 dez. 2021.

ZAGO, M. F. **Poder de compra estatal como instrumento de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2018.

Capítulo 2

Aquisições sustentáveis em contratações públicas: uma abordagem bibliométrica

RESUMO

A crescente preocupação com a sustentabilidade tem impulsionado o desenvolvimento de modelos de governança sustentável na administração pública, refletindo-se em um aumento de pesquisas no campo. Este estudo tem como objetivo fornecer uma visão abrangente sobre a evolução e o estado atual da pesquisa em governança sustentável nas compras públicas, utilizando uma abordagem bibliométrica. A metodologia incluiu a análise de publicações nas bases de dados WOS e Scopus, focando no crescimento das publicações, periódicos de destaque, países com maior volume de publicações, coocorrência de palavras-chave e redes de coautoria. A análise gráfica foi realizada com o software VOSviewer para mapear as relações temáticas e identificar os principais clusters de pesquisa. Constatou-se um aumento nas publicações sobre governança sustentável a partir de 2020, impulsionado por eventos globais como a Agenda 2030 e o Fórum Mundial da Água. Conclui-se que a evolução das práticas de compras públicas sustentáveis exige uma abordagem multidimensional que integra perspectivas organizacionais, instrumentais, teóricas, políticas e legislativas. Esta pesquisa bibliométrica destaca a importância de uma abordagem holística para a implementação eficaz de práticas sustentáveis, oferecendo uma visão integrada dos desafios e oportunidades na governança sustentável das compras públicas.

Palavras-chave: Administração pública. Compras públicas. Governança sustentável. Sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

A consciência de que os recursos ambientais são limitados tem gerado uma busca crescente por modelos de administração sustentáveis como a economia circular, que visa reduzir o desperdício e promover a reutilização de recursos (Sá et

al., 2023); as cidades inteligentes, que utilizam tecnologias para aprimorar a qualidade de vida dos cidadãos e a sustentabilidade dos ambientes urbanos (Lazzaretti *et al.*, 2019); e os sistemas de gestão ambiental baseados na norma ISO 14001, que auxiliam organizações a reduzir impactos ambientais e promover a eficiência no uso de recursos (Oliveira *et al.*, 2018; Pereira; Silva, 2020). Consequentemente, o número de pesquisas nesse campo tem aumentado devido ao seu impacto na promoção de práticas responsáveis e eficientes que atendem tanto aos objetivos econômicos quanto ambientais (Lüdeke-Freund; Dembek, 2017).

As práticas de governança sustentável são essenciais para assegurar que as políticas e operações das instituições públicas contribuam para um desenvolvimento sustentável, alinhando-se com as metas globais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (Heinemann *et al.*, 2021). Exemplos dessas práticas, incluem programas de compras públicas sustentáveis, que priorizam produtos e serviços com menor impacto ambiental, e iniciativas como a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), que promove a responsabilidade socioambiental no setor público (Nonato, 2021; Kruger; Santos; Sallaberry, 2024).

Essas iniciativas não apenas promovem a eficiência e a responsabilidade ambiental, mas também fortalecem a resiliência das instituições públicas frente a desafios econômicos e ambientais, assegurando que as decisões de hoje não comprometam a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades (Heinemann *et al.*, 2021).

Nesse contexto, a governança sustentável na administração pública envolve a implementação de estratégias e práticas que não só atendam às necessidades presentes, mas também garantam que os recursos estejam disponíveis para as futuras gerações. Carter e Rogers (2008) destacam a importância da sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos, enfatizando que práticas sustentáveis podem levar a uma melhor performance operacional e econômica. Além disso, Testa *et al.* (2016) ressalta que a integração da sustentabilidade nas políticas públicas requer um entendimento profundo das interações entre diferentes stakeholders e a necessidade de uma abordagem colaborativa.

A literatura especializada aponta que a governança sustentável não é apenas uma opção ética, mas uma necessidade estratégica para a administração pública moderna. De acordo com Bonini e Swartz (2014), as organizações públicas que adotam práticas sustentáveis tendem a ser mais resilientes e capazes de enfrentar

crises econômicas e ambientais. Além disso, Hall *et al.* (2012) demonstram que a sustentabilidade pode ser um diferencial competitivo, atraindo investimentos e melhorando a reputação institucional.

Considerando os benefícios substanciais da pesquisa de mapeamento científico bibliométrico, esse estudo visa investigar e compreender o estado atual da pesquisa sobre as aquisições sustentáveis em contratações públicas elaborando um panorama dos estudos realizados. Em face do exposto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: qual é o perfil da produção científica acerca do tema governança da sustentabilidade? O objetivo desse estudo é fornecer uma visão abrangente sobre a evolução e o estado atual da pesquisa em governança sustentável nas compras públicas, utilizando uma abordagem bibliométrica.

Com base nestas considerações, ao explorar o estado do campo de pesquisa sobre governança para aquisições públicas sustentáveis na administração pública, esta revisão contribui para o entendimento das dinâmicas que moldam essas práticas, além de identificar os trabalhos mais influentes, bem como identificar lacunas e oportunidades futuras de pesquisas.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Para investigar o corpo da literatura sobre a governança na administração pública no contexto da sustentabilidade, foi conduzida uma análise bibliométrica que permitiu mapear as principais tendências, identificar os autores e trabalhos mais influentes, bem como revelar lacunas e oportunidades futuras de pesquisa. A pesquisa bibliométrica oferece uma visão integrada dos desafios e oportunidades na governança sustentável dessas compras, consolidando a evolução da temática.

A análise foi realizada utilizando os termos, por tópico (título, resumo e palavra-chave): *Public management* (Tópico) or *Public procurement management* (Tópico) or *Public Strategic management* (Tópico) or *Cost management* (Tópico) and *Public Organizations* (Tópico) and *sustainable management* (Tópico) or *Sustainable governance* (Tópico) or *Sustainability* (Tópico) or *Environmental responsibility* (Tópico) and *sustainable shopping* (Tópico) and *supply chain* (Tópico) para construção das estratégias avançadas de busca. Os estudos foram extraídos da base de dados das publicações científicas Scopus (Elsevier) e Web of Science (Clarivate), considerando trabalhos publicados de 2005 a 2023.

Como critérios de inclusão dos estudos, foram considerados textos nos idiomas inglês e português, sem fixação de período de publicações. Foram excluídos desse estudo os artigos que analisam a gestão fora do contexto da sustentabilidade ambiental, sem o enfoque em responder à pergunta sobre modelo ou ferramentas de gestão que incentivem a sustentabilidade no contexto da aquisição, bem como artigos que tratavam de outros tópicos relacionados à sustentabilidade. Ainda, foram excluídos os artigos específicos sobre planejamento energético, energia renovável, água, resíduos, economia circular, reciclagem, cadeia de custódia, bem como os resumos de congressos, monografias e teses.

Para auxiliar na organização e seleção dos estudos elegíveis, foi utilizado o aplicativo online *Rayyan*, desenvolvido pelo QCRI (*Qatar Computing Research Institute*), que permite que pesquisadores gerenciem, filtrem e classifiquem referências bibliográficas de forma eficiente (Ouzzani *et al.*, 2016). Sua plataforma permite a criação de grupos de diferentes categorias, a importação de arquivos provenientes de diversas bases de dados e em vários formatos (como BibTex e Refman/RIS), classificação e contagem de artigos em categorias como incluídos, indecisos e excluídos, triagem de citações, gerenciamento de referências para verificação de elegibilidade, detecção de duplicatas de artigos e disponibilização de downloads de artigos.

Após a seleção dos estudos, buscou-se definir os principais indicadores bibliométricos para se ter uma base do campo de pesquisa que se está trabalhando, como está a evolução cronológica dos artigos, principais periódicos e principais países de publicação.

Esta análise bibliométrica segue as Leis de Bradford (1934) e Zipf (1949). A Lei de Bradford (1934) foi aplicada para identificar os periódicos mais relevantes da área, considerando que a literatura científica tende a se concentrar em um número reduzido de fontes altamente produtivas. Já a Lei de Zipf (1949) embasou a análise de palavras-chave, uma vez que a distribuição de frequência dos termos segue um padrão exponencial, com um pequeno grupo de palavras-chave ocorrendo com alta frequência e a maioria sendo menos recorrente.

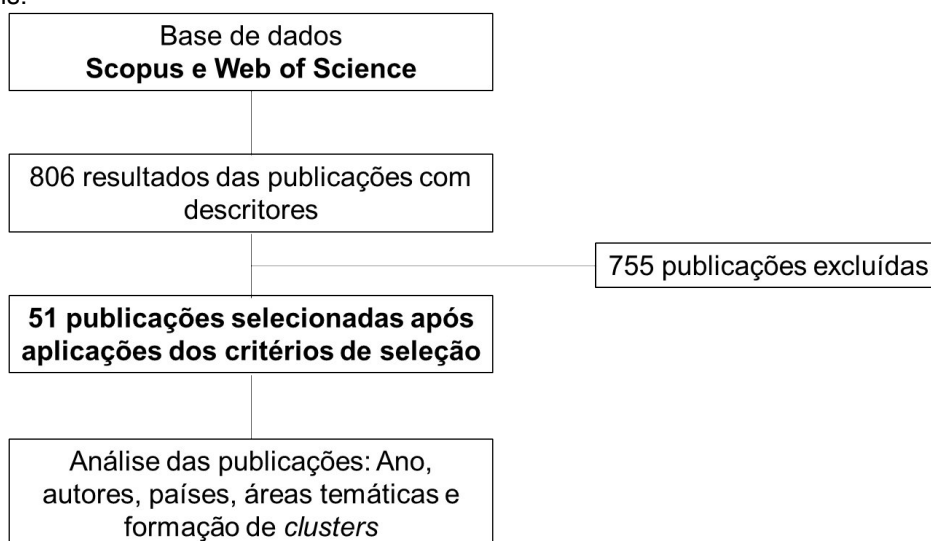
Para explorar a estrutura do conhecimento na área, foram analisadas as redes de colaboração entre autores e a coocorrência de palavras-chave. Essas análises permitiram mapear as relações temáticas de pesquisa sobre as ferramentas (modelos) de gestão no contexto das contratações públicas sustentáveis.

A extração das palavras-chave mais frequentes foi realizada a partir dos títulos e resumos dos estudos selecionados, possibilitando a visualização das tendências do campo. Os resultados foram organizados em um mapa bibliométrico gerado com o auxílio do software VOSviewer, ferramenta utilizada para representar as inter-relações entre os principais termos e conceitos emergentes na literatura. No mapa bibliométrico, o tamanho dos nós representam a frequência de ocorrência das palavras-chave, e a força da relação entre os nós aumenta com a proximidade entre eles.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um total de 806 estudos foi identificado inicialmente. No entanto, para compor o portfólio bibliográfico, foi realizada uma triagem por meio das leituras dos títulos e resumos dos artigos. Com a utilização dos critérios de exclusão, 755 periódicos foram excluídos, resultando em uma seleção final de 51 artigos científicos para a construção do perfil das publicações para compras públicas sustentáveis. Apenas publicações completas e únicas foram consideradas para a análise final (Figura 1).

Figura 1 - Processo de seleção e análise das publicações da literatura científica sobre compras públicas sustentáveis.



Para contextualizar o presente estudo, é relevante começar analisando o crescimento do campo.

Trabalhos recentes focados em compras públicas e gestão sustentável têm observado um forte crescimento nas publicações a partir de 2019 (Figura 2).

Figura 2 - Evolução das publicações selecionadas nas bases de dados WOS e Scopus por ano.



Fonte: Elaboração própria (2023)

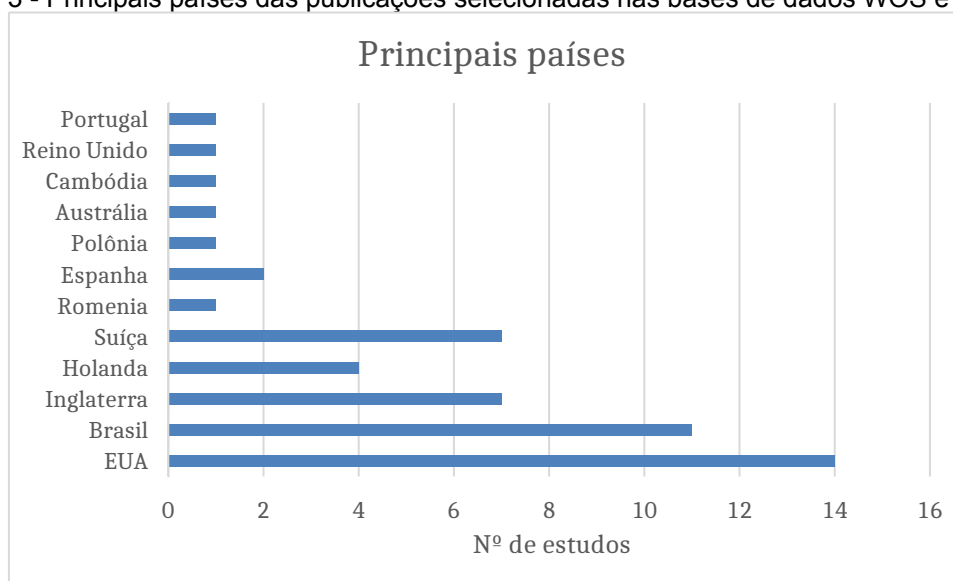
Em 2015, foi aprovada a Agenda 2030, quando foram intensificadas as discussões sobre sustentabilidade com a perspectiva de responsabilidade da administração pública, com a inserção de seus objetivos como metas elencadas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), assim como a inserção de objetivos específicos para a administração pública, ocorrendo o aumento de pesquisas nessa área (Heinemann *et al.*, 2021). Em 2019 começam a crescer ainda mais as publicações, pois nesse ano ocorreu o Fórum Mundial da Água (Furigo; Samora, 2019), e com as publicações sobre sustentabilidade continuando a subir em 2020.

Os dois principais periódicos com maior volume de publicações foram *Journal of cleaner production* e *Sustainability basel*, ambas com sete publicações cada, seguidas da *Benchmarking* com quatro publicações. O *Journal of Cleaner Production* é uma revista científica focada em pesquisas transdisciplinares sobre produção mais limpa, publicada pela Editora Elsevier e revisada por pares. *Sustainability Basel* e *Benchmarking* são periódicos que se dedicam a pesquisar e compartilhar percepções, soluções e práticas sustentáveis, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, contribuindo para o alcance dessas metas.

A Figura 3 apresenta a distribuição geográfica das revistas com as publicações relacionadas às compras públicas sustentáveis, destacando os cinco países com maior número de estudos: EUA, Brasil, Inglaterra, Suíça e Holanda. É

interessante observar que, apesar do Brasil, a Holanda e a Suíça possuem sistemas jurídicos semelhantes, assim como os EUA e a Inglaterra terem sistemas baseados em decisões pontuais, a análise das publicações no contexto da sustentabilidade, agrupadas por países de origem dos autores, sugere que o regime jurídico adotado não faz diferença na abordagem do assunto, dando indícios que a sustentabilidade não está ligada ao modo de legislação ou aplicações das leis.

Figura 3 - Principais países das publicações selecionadas nas bases de dados WOS e Scopus.



Fonte: Elaboração própria (2023)

3.1 Análise gráfica de coocorrência de palavras-chave e redes de coautoria utilizando o software VOSviewer

Para obter uma imagem de como o campo em estudo está estruturado em termos de perspectivas teóricas, foram extraídas as palavras-chave mais frequentes dos estudos selecionados a partir dos seus títulos e resumos. Os resultados foram apresentados em uma análise gráfica em mapa bibliométrico utilizando o aplicativo VOSviewer. A relação de coocorrência entre palavras-chave foi determinada para mapear as relações temáticas de pesquisa sobre as ferramentas (modelos) de gestão no contexto das contratações públicas sustentáveis.

O tamanho dos nós representam a frequência de ocorrência das palavras-chave, e a força da relação entre os nós aumenta com a proximidade entre eles. Como resultado, foi possível identificar três clusters principais: vermelho, azul e verde. Notavelmente, a sustentabilidade das compras públicas emerge como um ponto

ênfatizando a necessidade de alinhamento institucional para garantir o sucesso das iniciativas sustentáveis. No mesmo ano, Stritch *et al.* (2020) defendem a centralização das compras públicas como uma estratégia para melhorar a eficiência e alcançar objetivos de sustentabilidade.

Em 2021, Bretschneider, Darnall e Hafsa analisam a compra pública como uma ferramenta de sustentabilidade, propondo métricas para avaliar seu impacto real. Mais recentemente, em 2022, Behraves, Bretschneider e Darnall propõem um modelo de gestão para a implantação de compras públicas sustentáveis, e faz uma abordagem dos pilares necessários para efetivar práticas sustentáveis.

No entanto, observa-se uma interação limitada entre os autores quando se trata de contratações públicas no contexto da sustentabilidade, devido à pequena quantidade de pesquisas publicadas em colaboração.

As perspectivas autorais apresentam diversas abordagens teóricas e práticas sobre a relação entre sustentabilidade e compras públicas. Foram identificadas abordagens sob diferentes aspectos: organizacional, legislativo, político (política pública) e instrumental. A diversificação dos tipos de estudos também foi um importante aspecto observado, abrangendo desde estudos teóricos até análises empíricas, o que demonstra a complexidade e a riqueza do campo de governança sustentável na administração pública.

A importância da perspectiva organizacional na promoção da sustentabilidade nas aquisições públicas é amplamente discutida na literatura. O comportamento do comprador e a adequação estratégica institucional são fatores essenciais para a melhoria da sustentabilidade (Klein; Ramos; Deutz, 2022; Mendonça; Pedrosa; Camara, 2021; Leal Filho *et al.* 2019; Grandia; Steijn; Kuipers, 2015). Mendonça, Pedrosa e Camara (2021) enfatizam que a falta de capacitação e ausência de mercado preparado são barreiras significativas, indicando que políticas econômicas favoráveis e uma cultura de sustentabilidade são cruciais para a efetivação das compras públicas sustentáveis.

A pesquisa neste campo é relevante porque alinha as estratégias organizacionais com políticas de compras sustentáveis. Autores como Leal Filho *et al.* (2019) e Grandia, Steijn e Kuipers (2015) sugerem que uma boa adequação entre a visão estratégica das organizações e essas políticas aumenta o compromisso com a sua implementação, ressaltando a importância de um modelo conceitual baseado em questionários para testar essas hipóteses.

Estudos afirmam que processos planejados são essenciais para aumentar as aquisições públicas sustentáveis (Vejaratnam *et al.* 2023; Hwang; Wen; Chen, 2010). Os autores Fernández-Pérez e Luque-Vílchez (2022) e Xu *et al.* (2016) complementam defendendo a incorporação de indicadores de sustentabilidade nos instrumentos de aquisição, o que facilita a implementação do grupo dos ODS 12 “Consumo e Produção Responsáveis”, que visa garantir padrões de produção e consumo mais sustentáveis e equilibrados. Estes autores ressaltam que critérios técnicos bem definidos são fundamentais para o sucesso das políticas sustentáveis.

A gestão do conhecimento é outro aspecto _ abordado nos estudos (Etse; McMurray; Muenjohn, 2021; Haddadi; Mourabit; Haddadi, 2021; Sönnichsen; Clement, 2020; Soares; Silva; Correia, 2018). O compartilhamento de experiências, treinamentos e workshops são essenciais para construir capacidade organizacional. A liderança institucional permite promover a disseminação de conhecimento e a integração de práticas sustentáveis entre diferentes setores (Etse; McMurray; Muenjohn, 2021; Haddadi; Mourabit; Haddadi, 2021; Sönnichsen; Clement, 2020; Soares; Silva; Correia, 2018).

Miemczyk, Carbone e Howard (2022), Behraves, Darnall e Bretschneider (2022) e Chersan *et al.* (2020) enfatizam a necessidade de criar modelos de gestão específicos para cada instituição, adaptando a infraestrutura organizacional e os critérios de decisão às novas diretrizes. Schulze e Bals (2020) identificam competências individuais essenciais para profissionais da área de compras, como cognição, consideração social, integridade e criatividade, que são vitais para incorporar aspectos de sustentabilidade nas aquisições públicas.

Zhu, Geng e Sarkis (2013) ressaltam que a existência de regulamentos e sistemas de recompensas incentiva as compras sustentáveis, enquanto a regulamentação voluntária pode desmotivar essas práticas. Miemczyk, Carbone e Howard (2022) apontam que a adoção de teorias de partes interessadas, institucionais e baseadas em recursos reflete o desenvolvimento das compras e da gestão de suprimentos sustentáveis como um subcampo emergente.

A utilização de ferramentas instrumentais nas compras públicas, como a centralização das aquisições, é outra área destacada na literatura. Stritch *et al.* (2020) defendem que a centralização pode aumentar a eficiência organizacional, facilitando o alcance das metas de sustentabilidade. O poder de mercado do governo pode

direcionar o mercado para práticas mais sustentáveis (Hafsa; Darnall; Bretschneider, 2021).

No entanto, há desafios na implementação dessas práticas Madeira *et al.* (2019) em sua análise dos editais de compras públicas no Estado de São Paulo, constataram que a maioria dos órgãos ainda não utilizam as compras públicas como um verdadeiro instrumento para promover a sustentabilidade, sugerindo que a centralização por si só não é suficiente sem um compromisso institucional robusto.

De acordo com os estudos de Wijayasundara *et al.* (2022) e Sönnichsen e Clement (2020) a utilização de conteúdo recuperado e reciclado nas aquisições e a transição para contratos públicos circulares são estratégias viáveis, porém, isso pode aumentar a complexidade e os custos iniciais. Delmonico *et al.* (2018) e Leal Filho *et al.* (2019) enfatizam a necessidade de uma abordagem coordenada e adaptada às especificidades de cada contexto para superar as barreiras operacionais e estratégicas.

A base teórica para compras públicas sustentáveis é discutida na literatura. De acordo com Stritch *et al.* (2020), esse conceito se refere ao processo pelo qual os governos incluem critérios sociais e ambientais na aquisição de bens e serviços. Alguns autores argumentam que a sustentabilidade, as compras e a gestão pública devem estar profundamente internalizadas nas instituições para que as práticas sustentáveis sejam efetivas (Etse; McMurray; Muenjohn, 2021; Chersan *et al.*, 2020; Sönnichsen; Clement, 2020; Ho; Dickinson; Chan, 2010; Walker; Brammer, 2009). Zhu, Geng e Sarkis (2013) complementam destacando que regulamentos claros e sistemas de recompensas são essenciais para promover práticas sustentáveis.

Stritch *et al.* (2020) também abordam a dimensão política, destacando que a falta de foco exclusivo na sustentabilidade pode diluir os esforços, dificultando o alcance dos resultados desejados. Eles sugerem que para as políticas de compras públicas sejam efetivas, é necessário um alinhamento claro entre os objetivos de sustentabilidade e as práticas administrativas.

A abordagem legislativa estabelece diretrizes para as instituições, Fet, Michelsen e Boer (2011) discutem a importância da legislação ambiental na Noruega, enquanto Moura e Silva (2022) destacam a necessidade de planejamento e capacitação dos servidores públicos a esse respeito. Cunha e Araújo (2019) e Braulio-Gonzalo e Bovea (2020) enfatizam a importância dos editais de licitação como instrumentos para a redução do impacto ambiental.

Esses estudos mostram que uma abordagem legislativa robusta pode promover práticas sustentáveis nas compras públicas e estabelecer diretrizes, disponibilizar ferramentas metodológicas e envolver compradores públicos, considerados passos para assegurar a eficácia das políticas internas de sustentabilidade nas instituições (Haddadi; Mourabit; Haddadi, 2021; Ferreira, 2021; Porta; Pereira; Araújo, 2022).

4 CONCLUSÃO

Os resultados revelaram um crescimento da investigação sobre governança sustentável na administração pública, especialmente nos últimos cinco anos. O número de publicações começa a subir efetivamente em 2019 em virtude de em 2015, ocorrer a aprovação da Agenda 2030 e, em 2018, ocorreu o Fórum Mundial da Água. E os dois principais periódicos de publicações foram Journal of cleaner production e Sustainability basel, os achados desta pesquisa destacam a evolução das compras públicas sustentáveis.

O Brasil, a Holanda e a Suíça, o qual possuem sistema jurídico influenciado pelo positivismo, e EUA e a Inglaterra influenciado pelo direito consuetudinário são os cinco países que mais publicaram nessa temática, por esse fenômeno sugere que a sustentabilidade nas contratações públicas é uma preocupação universal que transcende diferentes modos de legislação e aplicação das leis, refletindo uma tendência global em direção a práticas mais sustentáveis e responsáveis.

Foi detectado a colaboração regular de apenas quatro autores que colaboravam regularmente: Darnall, N., Bretschneider, S., Strich, J. M. e Hsue, L. A análise detectou diferentes aspectos da sustentabilidade nas compras públicas percorridos pelos autores envolvendo a problemática compras públicas sustentáveis, como os organizacionais, legislativo, político e instrumental, a capacitação, o comportamento do comprador e uma cultura organizacional favorável à sustentabilidade.

Estudos também enfatizam a necessidade de integrar indicadores de sustentabilidade e a gestão do conhecimento nas práticas de compras públicas, além de sugerirem que modelos de gestão específicos e a centralização das aquisições podem melhorar a eficiência. No entanto, desafios como a falta de comprometimento institucional e barreiras operacionais ainda persistem, necessitando de uma

abordagem holística, integrando perspectivas organizacionais, instrumentais, teóricas, políticas e legislativas, além, de apontados a importância de alinhar estratégias organizacionais a políticas de compras sustentáveis.

A seguir se verificará, no contexto brasileiro de administração pública, uma das perspectivas autorais a de ferramenta de incentivo à sustentabilidade pelo viés legislativo, por meio da verificação do modelo brasileiro adotado para compras sustentáveis em duas instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. D. O. E; RIBEIRO, C. S.; NASCIMENTO, A. P. B. DO. Percepção Ambiental de Trabalhadores em Empresa Certificada ISO 14001: práticas e comportamentos. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 45, p. 316–335, 10 out. 2018.

BEHRAVESH, S.-A.; DARNALL, N.; BRETSCHEIDER, S. A framework for understanding sustainable public purchasing. **Journal of Cleaner Production**, v. 376, p. 134122, nov. 2022.

BEHRAVESH, S.-A.; DARNALL, N.; BRETSCHEIDER, S. A framework for understanding sustainable public purchasing. **Journal of Cleaner Production**, v. 376, p. 134122, nov. 2022.

BONINI, S.; SWARTZ, S. Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line. **McKinsey on Sustainability & Resource Productivity**, 2014.

BRADFORD, S. C. Sources of information on specific subjects. **Engineering**, v. 137, n. 3550, p. 85-86, 1934.

BRAULIO-GONZALO, M.; BOVEA, M. D. Criteria analysis of green public procurement in the Spanish furniture sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 258, p. 120704, jun. 2020.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 360–387, 13 jun. 2008.

CHERSAN, I. C. *et al.* Green public procurement in the academic literature. **Amfiteatru Economic**, v. 22, p. 82–101, 2020.

CUNHA, S. F.; ARAÚJO, M. A. D. Compras Sustentáveis: Proposta de Intervenção para as Compras Públicas Do IFPB – Campus Campina Grande. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 112–139, 12 ago. 2019.

DELMONICO, D. *et al.* Unveiling barriers to sustainable public procurement in emerging economies: Evidence from a leading sustainable supply chain initiative in

Latin America. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 134, p. 70–79, jul. 2018.

ETSE, D.; MCMURRAY, A.; MUENJOHN, N. Comparing sustainable public procurement in the education and health sectors. **Journal of Cleaner Production**, v. 279, p. 123959, jan. 2021.

FERNÁNDEZ-PÉREZ, R.; LUQUE-VÍLCHEZ, M. Public administration accountability on the social pillar of sustainable procurement: a documentary analysis. **Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad**, p. 1–25, 23 nov. 2022.

FERREIRA, E. S. Towards the use of public procurement as an instrument to induce sustainable national development: three necessary changes in the Brazilian public procurement system. **Revista academica da faculdade de direito do Recife**, v. 93, n. 1, 2021.

FET, A. M.; MICHELSEN, O.; BOER, L. Green public procurement in practice — The case of Norway. **Society and Economy**, v. 33, n. 1, p. 183–198, 1 abr. 2011.

FURIGO, R. DE F. R.; SAMORA, P. R. O Fórum Mundial da Água e o FAMA: conflitos e perspectivas para o século XXI. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, v. 40, n. 136, p. 31–45, 2019.

GRANDIA, J.; STEIJN, B.; KUIPERS, B. It is not easy being green: increasing sustainable public procurement behaviour. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 28, n. 3, p. 243–260, 3 jul. 2015.

HADDADI, T. EL; MOURABIT, T.; HADDADI, A. EL. Sustainable public procurement in morocco: An investigative survey regarding tender preparation. **Sustainable Production and Consumption**, v. 26, p. 33–43, abr. 2021.

HAFSA, F.; DARNALL, N.; BRETSCHEIDER, S. Estimating the True Size of Public Procurement to Assess Sustainability Impact. **Sustainability**, v. 13, n. 3, p. 1448, 30 jan. 2021.

HALL, J.; MATOS, S.; SILVESTRE, B. Understanding why firms should invest in sustainable supply chains: a complexity approach. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 5, p. 1332–1348, mar. 2012.

HEINEMANN, A. B. *et al.* **Ação contra a mudança global do clima: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [s.l.] Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, 2021.

HO, L. W. P.; DICKINSON, N. M.; CHAN, G. Y. S. Green procurement in the Asian public sector and the Hong Kong private sector. **Natural Resources Forum**, v. 34, n. 1, p. 24–38, fev. 2010.

HSUEH, L. *et al.* Implementation of sustainable public procurement in local governments: a measurement approach. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6/7, p. 697–712, 4 nov. 2020.

HWANG, Y.-D.; WEN, Y.-F.; CHEN, M.-C. A study on the relationship between the PDSA cycle of green purchasing and the performance of the SCOR model. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n. 12, p. 1261–1278, dez. 2010.

KLEIN, N.; RAMOS, T. B.; DEUTZ, P. Factors and strategies for circularity implementation in the public sector: An organisational change management approach for sustainability. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 3, p. 509–523, 27 maio 2022.

Hupffer, H. M., & Lazzaretti, L. L. (2019). **NANOTECNOLOGIA E SUA REGULAMENTAÇÃO NO BRASIL**. *Revista Gestão E Desenvolvimento*, 16(3), 153–177.

LEAL FILHO, W. *et al.* Sustainability and procurement practices in higher education institutions: Barriers and drivers. **Journal of Cleaner Production**, v. 231, p. 1267–1280, set. 2019.

LÜDEKE-FREUND, F.; DEMBEK, K. Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? **Journal of Cleaner Production**, v. 168, p. 1668–1678, dez. 2017.

MADEIRA, J. M. C. *et al.* Licitações e compras públicas sustentáveis – evolução do conceito e aplicação no Estado de São Paulo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 87–111, 12 ago. 2019.

MENDONÇA, R. C. A.; PEDROSA, I. V.; CAMARA, M. A. O. A. Sustainable public procurement in a Brazilian higher education institution. **Environment, Development and Sustainability**, v. 23, n. 11, p. 17094–17125, 5 nov. 2021.

MIEMCZYK, J.; CARBONE, V.; HOWARD, M. Learning to Implement the Circular Economy in the Agri-food Sector: A Multilevel Perspective. In: **Circular Economy Supply Chains: From Chains to Systems**. [s.l.] Emerald Publishing Limited, 2022. p. 283–301.

MOURA, B. H. G. DE O.; SILVA, R. B. DA. Planejamento das contratações públicas e sistema de registro de preços: a busca pelo desenvolvimento sustentável nas licitações. **Revista Científica FAEMA**, v. 13, n. 2, p. 128–145, 3 out. 2022.

KRUGER, S. D.; SANTOS, E. A. dos; SALLABERRY, J. D. A relação entre a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) ea consciência ambiental dos servidores. **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 5, p. e2024-0011, 2024.

OUZZANI, M. *et al.* Rayyan—a web and mobile app for systematic reviews. **Systematic Reviews**, v. 5, n. 1, p. 210, 5 dez. 2016.

PORTA, R. H.; PEREIRA, J. R. P.; ARAÚJO, D. G. de. Desafios e perspectivas para a centralização das contratações públicas no governo do Estado de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 49–76, 18 jul. 2022.

SÁ, C. P. DE et al. Cidades inteligentes e economia circular: perspectivas para o desenvolvimento urbano sustentável. **Anais do Congresso Internacional de Administração**, 2023.

SCHULZE, H.; BALS, L. Implementing sustainable purchasing and supply management (SPSM): A Delphi study on competences needed by purchasing and supply management (PSM) professionals. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 26, n. 4, p. 100625, out. 2020.

SOARES, A. M. S.; SILVA, J. N.; CORREIA, M. D. S. Compras públicas sustentáveis: um estudo de caso da visão dos servidores da Universidade Federal Rural da Amazônia. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, p. 173, 8 jul. 2018.

SÖNNICHSEN, S. D.; CLEMENT, J. Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. **Journal of Cleaner Production**, v. 245, p. 118901, fev. 2020.

STRITCH, J. M. *et al.* Sustainability Policy Objectives, Centralized Decision Making, and Efficiency in Public Procurement Processes in U.S. Local Governments. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 6934, 26 ago. 2020.

STRITCH, J. M. *et al.* Sustainability Policy Objectives, Centralized Decision Making, and Efficiency in Public Procurement Processes in U.S. Local Governments. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 6934, 26 ago. 2020.

TESTA, F. *et al.* Drawbacks and opportunities of green public procurement: an effective tool for sustainable production. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1893–1900, jan. 2016.

VEJARATNAM, N. *et al.* Strategic responses to environmental performance monitoring barriers: a case study of Malaysian Government green procurement. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 14, n. 3, p. 515–537, 27 jun. 2023.

WALKER, H.; BRAMMER, S. Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 2, p. 128–137, 13 mar. 2009.

WANG, C.; QIAO, Y.; LI, X. A systems approach for green public procurement implementation. **Journal of Public Procurement**, v. 20, n. 3, p. 287–311, 1 maio 2020.

WIJAYASUNDARA, M. *et al.* Green procurement for a circular economy: What influences purchasing of products with recycled material and recovered content by public sector organisations? **Journal of Cleaner Production**, v. 377, p. 133917, dez. 2022.

XU, S. *et al.* System Establishment and Method Application for Quantitatively Evaluating the Green Degree of the Products in Green Public Procurement. **Sustainability**, v. 8, n. 9, p. 941, 14 set. 2016.

ZIPF, G. K. **Human behavior and the principle of least effort: an introduction to human ecology**. Cambridge: Addison-Wesley, 1949.

ZHU, Q.; GENG, Y.; SARKIS, J. Motivating green public procurement in China: An individual level perspective. **Journal of Environmental Management**, v. 126, p. 85–95, set. 2013.

Capítulo 3

A sustentabilidade nas contratações públicas: análise da aplicação de legislações e práticas sustentáveis nos editais de licitação

RESUMO

A adoção de práticas sustentáveis em compras públicas é cada vez mais relevante no contexto da administração pública brasileira, especialmente após a implementação da nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), que busca aliar eficiência administrativa ao meio ambiente. Este estudo investiga a aplicação do modelo brasileiro de compras públicas de critérios sustentáveis nos editais de licitação da Universidade Federal do ABC (UFABC) e Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), analisando como esses critérios são incorporados a práticas de compras institucionais. Com base em 76 editais revisados, uma análise revelou que nenhum edital da UFSCar cumpre todos os critérios analisados e apenas 20% dos editais da UFABC cumprem integralmente os critérios de sustentabilidade previstos, que as mudanças legislativas, isoladamente, não garantem práticas sustentáveis. Para alcançar aquisições sustentáveis, modelos baseados apenas em legislações são ineficientes, e sim são necessárias práticas organizacionais consistentes e incentivos internos que reforçam uma cultura institucional voltada para a sustentabilidade. Observa-se, também, uma necessidade de clareza e consenso sobre o conceito de sustentabilidade aplicado ao setor público, além de um escopo mais abrangente para futuras pesquisas sobre modelos de gestão sustentável e mudanças comportamentais nas universidades federais brasileiras, por meio da atualização da aplicação eficaz dos princípios de sustentabilidade.

Palavras-chave: Compras públicas sustentáveis. Gestão sustentável. Legislação ambiental. Política pública sustentável. Instituição Federal de Ensino Superior

1 INTRODUÇÃO

A partir da Constituição Federal de 1988, o Poder Público brasileiro recebeu a incumbência de zelar pelo meio ambiente, por meio da criação de leis que

regulamentem o uso e a preservação dos recursos naturais e da fiscalização do cumprimento dessas leis, os chamados instrumentos de comando e controle. Além disso, estendeu à coletividade a responsabilidade de preservar tais recursos para os presentes quanto para as gerações futuras. Nessa Carta Magna os legisladores tiveram cuidado de resguardar o meio ambiente e no título VIII - Da Ordem Social- Capítulo VI, estabeleceram "Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações (Brasil,1988)".

Um dos princípios aplicados à administração pública é o meio ambiente equilibrado, como prevê o art. 225 da Constituição Federal (CF), assim os atos da instituição pública devem se nortear também por meio do equilíbrio ambiental, a partir de então, um conjunto de legislações, foram criadas e alguns instrumentos jurídicos brasileiros.

O art. 37, inciso XXI da CF previu a necessidade de processo licitatório na administração pública para suas aquisições, e esse artigo foi regulamentado na década de 90, por meio da lei nº 8666/93 (Brasil, 1993), chamada lei de licitações e atualmente pela nova lei em vigor nº 14133/2021 (Brasil, 2021), ambas com disposições ambientais. Diante desse contexto, surgiu a seguinte questão de pesquisa: como as práticas sustentáveis têm sido incorporadas nos editais de licitação no Brasil?

Com base no referencial teórico a seguir, o presente estudo busca investigar a aplicação das legislações e práticas sustentáveis no modelo de compras sustentáveis adotado no Brasil, e essa verificação se dará por meio da análise nos editais de licitação de duas instituições universitárias, analisando como esses critérios são incorporados e aplicados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenvolvimento Sustentável e a Administração Pública

A ideia de desenvolvimento sustentável começou a ser delineada em 1968 com os estudos do Clube de Roma (Jacobi, 2003). Bona e Grando (2018) também destacam o conceito popularizado pelo Relatório de Brundtland, de 1987, que define

o desenvolvimento sustentável como a capacidade de utilizar os recursos naturais de modo a atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras de atender suas próprias necessidades. Esse conceito enfatiza a sustentabilidade como uma responsabilidade humana em relação ao meio ambiente, exigindo uma gestão responsável dos recursos naturais.

Ao longo do tempo, esse conceito de sustentabilidade foi ampliado, incorporando aspectos que vão além da preservação ambiental para abranger também as dimensões sociais e econômicas do desenvolvimento humano. Griggs *et al.* (2013) enfatizam que a sustentabilidade precisa ser tratada como um sistema interdependente, onde as ações locais refletem globalmente e necessitam de um esforço coletivo coordenado para enfrentar os desafios atuais de forma eficiente e rigorosa. Essa abordagem holística, segundo os autores, é para integrar valores que consideram o bem-estar presente e futuro, estabelecendo as bases para uma sustentabilidade mais justa e inclusiva.

O termo sustentabilidade passa, então, a ser considerado um princípio. Nesse contexto, Freitas (2016) a define como um princípio constitucional que atribui ao Estado e à sociedade a responsabilidade conjunta de promover um desenvolvimento socialmente inclusivo, duradouro, equitativo, ambientalmente sustentável, inovador, ético e eficiente. Esse princípio visa garantir, de forma preventiva e cuidadosa, o direito ao bem-estar tanto para o presente quanto para as futuras gerações, assim a sustentabilidade alcança um novo nível de importância ao ser reconhecida com status de princípio.

Justen Filho (2005) ressalta a importância dos princípios em qualquer disciplina, observando que eles geram obrigações mais intensas do que as regras, pois a violação de um princípio é vista como mais grave. Ele explica que os princípios impõem obrigações com intensidade possivelmente superior às regras, pois violar um princípio é considerado mais grave do que descumprir uma regra, uma vez que representam uma síntese axiológica, consagrando valores fundamentais e refletindo as decisões essenciais da Nação.

Assim, princípios servem para criar imposições mais intensas e gerais, pois eles decorrem de valores fundamentais que as normas expressam. Por isso, quando se trata sustentabilidade como princípio está se dando um outro patamar de valoração para essa temática.

Para Freitas (2016), a sustentabilidade é uma questão multidimensional e

possui status de princípio, assim a diferencia de uma norma comum que poderia ser facilmente ignorada. Trata-se de um valor que reflete a escolha de uma nação, neste caso, o compromisso com a sustentabilidade, conforme previsto nas disposições constitucionais do artigo 225 da Constituição Federal brasileira.

Oliveira e Santos (2015) também enfatizam a relevância da sustentabilidade, definindo-a como um conceito multidisciplinar e relacionado ao sistema humano-natural, no qual a natureza não deve ser explorada além de sua capacidade de regeneração. Eles seguem a perspectiva de eficiência defendida por Sachs (2002), para que a sustentabilidade seja compreendida por meio de oito dimensões: econômica, social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, política nacional e política internacional.

Alecastro, Silva e Lopes (2014) reforçam essa definição ao adotarem a linha do Relatório de Brundtland, afirmando que “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”. Biage e Calado (2015), ao explorarem a noção de sustentabilidade, ampliam o conceito ao introduzirem o modelo do Tripé da Sustentabilidade, ou *Triple Bottom Line*, nesse propõe que o desenvolvimento sustentável vá além das questões ambientais, incluindo também os aspectos econômicos e sociais. Esse modelo, desenvolvido em 1997, orienta o desempenho das organizações sob três prismas: prosperidade econômica, proteção ambiental e equidade social (Elkington, 2012).

Para Biage e Calado (2015), a sustentabilidade se fundamenta nesse tripé econômico, ambiental e social, enquanto Silva e Coto (2015) expandem o conceito com base nas dimensões de Sachs, em que o desenvolvimento sustentável precisa ir além do aspecto econômico e abordando critérios como sociais, culturais, ecológicos, ambientais, territoriais, econômicos e políticos para que a sustentabilidade seja plenamente alcançada.

Lavor (2019) para tratar do conceito de sustentabilidade, também faz um apanhado geral sobre as várias concepções do termo sustentabilidade e cita autores como Veiga, Freitas, Sachs, e ao final o denomina como um conceito multidisciplinar.

Deste modo, o que se conclui em relação ao entendimento da sustentabilidade, é que o conceito passou do foco na humanidade para uma análise em si, e na tentativa de entendimento desse objeto, os autores analisam seus vários ângulos. Entretanto, percebe-se que essa temática vem sofrendo mutações nos seus entendimentos, em

decorrência da própria alteração de realidade da humanidade. Assim, é um vocabulário de compreensão multifacetada, pois ele transita pelas mais diversas vertentes da humanidade, com aumento de suas faces ao longo do tempo o que o torna de maior complexidade o entendimento na atualidade.

Além da multiplicidade de abordagens sobre a sustentabilidade, é importante destacar que essa questão é de interesse relevante para a administração pública. A administração pública, além de também estar sujeita a questões ambientais e sociais, é um importante agente econômico em nível nacional, uma vez que movimenta valores que podem chegar a 15% do PIB para desenvolver suas atividades (Sebrae, 2017).

A administração pública deve então assumir a responsabilidade de contribuir para o equilíbrio ambiental e adotar práticas sustentáveis. Biage e Calado (2015) observam que o setor público assume um papel transformador ao adotar práticas sustentáveis em suas aquisições e contratações, promovendo o desenvolvimento sustentável por meio de processos licitatórios. O edital de licitação se torna uma ferramenta, pois suas diretrizes além de impactar diretamente práticas sustentáveis no setor público, também pode influenciar a iniciativa privada em suas próprias ações, promovendo o desenvolvimento sustentável de forma mais ampla.

Nesse contexto, a administração pública possui o “poder-dever” de alinhar suas atividades com a sustentabilidade, conforme previsto no artigo 225 da Constituição Federal, que orienta os atos das instituições públicas pelo princípio do equilíbrio ambiental. Para cumprir esse objetivo de forma prática, diversas legislações e normativas foram criadas ou revisadas, incluindo a própria lei de licitações, a fim de integrar critérios de sustentabilidade aos processos de contratação, assim passa-se a analisar normas utilizadas na administração pública brasileira.

2.2 Normas utilizadas pela Administração Pública

A Administração Pública brasileira fundamenta-se no direito administrativo, o qual orienta suas práticas pelo princípio da legalidade estrita, previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, estabelecendo para a administração pública o dever de realizar apenas o que está expressamente previsto na lei (Brasil, 1988). Esse princípio reflete um compromisso com a transparência e a eficiência, fundamentais para a governança pública, nesse contexto, é necessário conciliar as práticas

administrativas com a consecução dos seus objetivos. Segundo Cader e Villac (2023), a governança no setor público no Brasil envolve uma articulação de normas e práticas que promovem a sustentabilidade e a responsabilidade social, além de alinhamentos internacionais que ampliam esse arcabouço. Entretanto, viabilizar essa articulação ainda é um desafio, visto que na maioria das vezes, na prática não existe, clareza e instrumentalidade nas orientações recebidas pelos demandantes que executam as demandas. Por isso, há necessidade de um arcabouço teórico institucional de apoio para compras públicas sustentáveis. No entanto, na aplicação diária institucional, não há ferramentas efetivas para viabilizar essa articulação de forma plena.

Neste contexto, o sistema de governança corporativa se mostra relevante ao abordar como as organizações são “dirigidas, administradas e monitoradas”, ou que envolvem a atuação das pessoas, processos internos, formulação de políticas e decisões corporativas (ABNT, 2023). A integração da sustentabilidade na governança pública, portanto, não só promove maior responsabilidade ambiental e social, como também reforça uma administração transparente e orientada para o interesse coletivo.

Com a nova lei de licitações, a Administração “poderá exigir certificação” dos seus fornecedores, como condição de aceitação de estudos, projetos, objetos de contratos como disposto no art.17, parágrafo 6º da lei nº 14133/2021 (Brasil, 2021). Essa prerrogativa traz a possibilidade de adoção de normas certificadoras reconhecidas internacionalmente, ampliando a qualidade e a sustentabilidade nas contratações públicas.

Entre essas normas, destaca-se a ISO 31000, que fornece diretrizes para a gestão de riscos. Essa norma permite que as organizações identifiquem, avaliem e tratem riscos de forma sistemática e adaptada aos seus contextos específicos (ABNT, 2018). Já a ISO 14001 estabelece critérios para sistemas de gestão ambiental, orientando práticas sustentáveis que minimizem o impacto ambiental das operações (ABNT, 2015).

Adicionalmente, a ISO 20400 aborda compras sustentáveis, incentivando as instituições a considerar os impactos sociais, ambientais e econômicos em seus processos de aquisição. Essa norma promove práticas responsáveis ao longo da cadeia de suprimentos, alinhando as contratações públicas a princípios éticos e sustentáveis (ABNT, 2017).

Por fim, em abril de 2023, foi aprovada a ISO 37301, que oferece um sistema

de conformidade para instituições. Essa norma define cláusulas para certificações na área, fornecendo uma base sólida para que normas e disposições internas sejam seguidas de maneira ética e em conformidade com as boas práticas de governança (ABNT, 2023).

Outros institutos legislativos também compõem o conjunto de políticas ambientais no Brasil, como a Lei da Política Nacional do Meio Ambiente, instituída pela Lei Federal nº 6.938/81. Esta lei aborda conceitos fundamentais sobre o meio ambiente, incluindo o seu próprio conceito, além de definir os objetivos de “preservar, melhorar e recuperar a qualidade ambiental” (Brasil, 1981). Antes da promulgação dessa lei, as regulamentações ambientais eram dispersas e fragmentadas. A Lei nº 6.938/81 consolidou diretrizes essenciais para a proteção ambiental, buscando promover a preservação e melhoria da qualidade ambiental com foco em aspectos socioeconômicos, segurança nacional e proteção da dignidade humana.

A Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC), instituída pela Lei nº 12.187 de 29 de dezembro de 2009, destaca-se por promover e apoiar padrões de produção e consumo sustentáveis (art. 5º, XIII). Essa política também modificou critérios de preferência nas licitações públicas, favorecendo propostas que promovam maior economia de recursos, como energia e água, e que reduzam emissões de gases de efeito estufa e geração de resíduos (art. 6º, XII) (Brasil, 2009).

Em complemento, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei nº 12.305 de 2 de agosto de 2010, prioriza, nas contratações governamentais, produtos reciclados e recicláveis, bem como serviços e obras que sigam critérios de consumo ambientalmente responsável (Brasil, 2010).

O Brasil aderiu ao Processo de Marrakesh em 2007 e, no ano seguinte, instituiu Comitê Gestor Nacional de Produção e Consumo Sustentável. Este comitê uniu esforços entre órgãos públicos, setor privado e sociedade civil para desenvolver o Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentável (PPCS), lançado em 2011.

Posteriormente, o Decreto nº 7.746 de 5 de junho de 2012 regulamenta o artigo 3º da antiga lei de licitações, seguido pela Instrução Normativa 10, de 12 de novembro de 2012, que orienta práticas de compras sustentáveis (Brasil, 2012). Em 2015, o Tribunal de Contas da União (TCU) lançou o Modelo de Programa de Logística e, em 2016, a Advocacia-Geral da União (AGU) publicou o Guia Nacional de Contratações Sustentáveis, enquanto o Ministério Público Federal emitiu seu próprio guia de práticas sustentáveis para contratações.

Em 2019, o Decreto nº 10.024/2019 regulamenta a modalidade de pregão, incluindo o desenvolvimento sustentável como princípio, enfatizando que aspectos econômicos, sociais, ambientais e culturais sejam considerados nos planos de gestão de logística sustentável de órgãos e entidades (Brasil, 2019).

Em 26 de outubro de 2020, o Decreto nº 10.531 institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD 2020-2031), que organiza diretrizes e metas em cinco eixos: Econômico, Institucional, Infraestrutura, Ambiental e Social (Figura 1). A EFD 2020-2031 utiliza três cenários econômicos como base para promover o desenvolvimento sustentável, elevando a qualidade de vida da população brasileira, diminuindo desigualdades e promovendo sinergia entre as principais áreas estratégicas do governo (Brasil, 2020).

Figura 1 - Eixos e Diretrizes da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil 2020-2031



Fonte: Brasil (2024)

Finalmente, a Lei nº 14.133/2021, promulgada em 1º de abril de 2021, substituiu

as antigas normas de licitações públicas, consolidando um novo marco regulatório para compras e contratações no setor público. A nova lei busca promover maior eficiência, transparência e competitividade, incorporando práticas modernas de gestão e governança. Entre suas inovações, destaca-se o fortalecimento de critérios de sustentabilidade e responsabilidade social, estabelecendo que os processos licitatórios devem considerar impactos econômicos, ambientais e sociais. A Lei nº 14.133/2021 também simplifica procedimentos, amplia o uso de tecnologias digitais e reforça o compromisso com o desenvolvimento sustentável ao alinhar-se aos objetivos de promoção da inclusão social e ambiental nas políticas públicas. A seguir, será discorrido aspectos da ISO de Diretrizes para Compras Sustentáveis, seguida pela exploração dos princípios estabelecidos na nova lei de licitações.

2.3 ABNT NBR ISO 20400: Diretrizes para compras sustentáveis - utilização subsidiária

O conhecimento e a aplicação de normas técnicas, como a ISO 20400, são fundamentais para estabelecer critérios sólidos no comércio, na indústria e na prestação de serviços. Essas normas garantem que as práticas de compras sejam alinhadas aos princípios de sustentabilidade, promovendo escolhas responsáveis que consideram impactos sociais, ambientais e econômicos. Com a possibilidade, agora prevista em lei, de exigir certificações para serviços e produtos públicos, é preciso compreender as diretrizes e parâmetros que orientam compras sustentáveis, assegurando sua efetividade e alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável.

A ISO 20400 oferece diretrizes previstas para compras sustentáveis, abordando práticas que buscam impactar positivamente o meio ambiente e a sociedade ao longo da cadeia de fornecimento (ABNT, 2023). Esses princípios são fundamentais para promover uma abordagem abrangente à sustentabilidade organizacional e auxiliar as instituições na adoção de práticas de compra responsáveis, orientadas para o longo prazo.

Entre os 12 princípios que a ISO 20400 destaca para a implementação de compras sustentáveis estão a responsabilidade, a transparência e o comportamento ético, que visam promover a responsabilidade e a integridade ao longo das operações (ABNT, 2023). A responsabilização implica que as organizações sejam responsáveis

por seus impactos ambientais, econômicos e sociais, independentemente de seu porte.

É destacado por Oliveira e Santos (2015), que argumentam que a adoção de práticas sustentáveis pode se tornar um diferencial competitivo, principalmente para as empresas que participarão dos certames públicos. Além disso, essas práticas contribuem para a promoção de uma cadeia de suprimentos mais ética e responsável. Dessa forma, tanto na prestação de serviços quanto no fornecimento de produtos à Administração Pública, a priorização de requisitos sustentáveis nos processos licitatórios reforça a importância de alinhar estratégias empresariais aos princípios da sustentabilidade.

Outra prática de incentivo para as empresas seria a transparência, a qual abrange a abertura nas operações e nas decisões de compra, incentivando a clareza junto aos fornecedores, enquanto o comportamento ético estabeleceria a necessidade de uma conduta ética constante e sua promoção na cadeia de suprimentos (ABNT, 2023). Segundo Biage e Calado (2015), a abertura nas decisões de compra, que incentiva a clareza junto aos fornecedores pode garantir processos de compras justos e acessíveis, incentivando maior comprometimento dos fornecedores com padrões éticos e de proteção.

Outros princípios, como oportunidades justas e respeito aos interesses das partes interessadas, garantem que todos os fornecedores tenham acesso equitativo aos processos de compra e que as necessidades dos envolvidos sejam consideradas de forma justa (ABNT, 2023). Esses valores promovem a inclusão de pequenos fornecedores e a proteção dos direitos humanos, fortalecendo as relações comerciais de maneira justa e equitativa, contribuindo para a responsabilidade social nas cadeias de fornecimento (Alencastro *et al.*, 2014). Como exemplo de busca dessa justiça, na administração pública, para alguns há margem de preferência aos pequenos fornecedores por meio de legislações específicas.

A ISO 20400 também recomenda a busca por soluções inovadoras, incentivando práticas sustentáveis para resultados mais elaborados e otimizados, e o foco nas necessidades, que enfatizem a minimização do desperdício e a eficiência nos processos de compra. Segundo Freitas *et al.* (2022), a análise dos custos de ciclo de vida é uma abordagem voltada para otimizar recursos e reduzir impactos econômicos e ambientais, garantindo que as práticas de sustentabilidade gerem benefícios de longo prazo.

Além disso, outros princípios incluem integração, análise de todos os custos e melhoria contínua, que visam integrar a sustentabilidade em todos os processos, avaliar custos de ciclo de vida e promover a melhoria constante nas práticas de sustentabilidade, promovendo benefícios econômicos e sociais ao longo do tempo (ABNT, 2023). Desta forma, com esse conjunto de normas e legislações disponíveis, incluindo a própria Lei de Licitações, as instituições públicas são orientadas para a aquisição de bens e insumos, delineando os processos licitatórios com critérios de sustentabilidade.

2.4 Licitação

2.4.1 Conceito

No Brasil, o instituto da licitação consolidou-se de forma mais robusta e sistemática com o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que organizou a administração pública federal e definiu diretrizes mais abrangentes para os processos licitatórios (Servídio, 1979). Esse marco regulamentar atribuiu às licitações o papel de procedimento prévio para as contratações públicas, sendo necessário para garantir que toda aquisição na administração pública ocorra com base na escolha da proposta mais vantajosa. Além disso, a licitação passou a incorporar o objetivo de promover o desenvolvimento nacional sustentável em 2010, por meio da alteração do art.3º da Lei nº 8666/93, assegurando que as contratações contribuam de forma estratégica para o interesse público e o crescimento sustentável do país.

A licitação é uma atividade instrumental da Administração Pública, na qual o Estado, por meio de procedimentos administrativos, seleciona seus fornecedores com base na escolha da proposta mais vantajosa. Justen Filho (2023) enfatiza que a "proposta mais vantajosa" não se limita ao menor preço, mas envolve uma análise abrangente que considera aspectos como qualidade, inovação e o cumprimento dos requisitos técnicos estabelecidos no edital. O autor ressalta que, em algumas situações, a Administração Pública pode optar por propostas que não sejam as mais baratas, desde que atendam melhor ao interesse público e às especificações do contrato.

Gonçalves e Figueiredo (2022) definem a proposta mais vantajosa como aquela que proporciona o melhor custo-benefício para a Administração Pública,

considerando não apenas o valor monetário, mas também a qualidade do objeto ou serviço contratado e a capacidade técnica do fornecedor. O autor enfatiza que essa escolha deve ser pautada na busca pela eficiência administrativa.

A licitação é “o procedimento prévio à celebração dos contratos administrativos, que tem por objetivo selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, promover o desenvolvimento nacional e garantir a isonomia entre os licitantes” (Di Pietro, 2012). Dessa forma, o processo licitatório vai além da simples comparação de preços, sendo uma ferramenta para assegurar transparência, eficiência e a promoção de interesses públicos.

Mello (2009) define a licitação como um processo em que entidades governamentais promovem uma disputa entre assuntos específicos, com o objetivo de selecionar a proposta que melhor atenda aos interesses públicos em termos patrimoniais. De forma semelhante, Meirelles (2004) enfatiza o caráter ético e eficiente da licitação ao definir como um procedimento administrativo que seleciona a proposta mais vantajosa para a administração pública. Esse processo envolve uma sequência ordenada de atos vinculantes tanto para a administração quanto para os licitantes, garantindo igualdade de oportunidades e promovendo eficiência e moralidade nas relações administrativas.

Assim, a licitação não apenas estabelece um procedimento formal, mas também permite que a administração pública escolha os fornecedores de bens e a discussão de serviços. Conforme José Afonso da Silva, trata-se de um procedimento administrativo destinado a estimular propostas e selecionar contratantes para a execução de obras, prestação de serviços, aquisições ou alienações realizadas pelo poder público (Silva, 1997).

2.4.2 Licitação Sustentável no contexto da Administração Pública

No ano de 2010, por exemplo, a Lei Federal nº 8.666/93 modificou o seu artigo 3º, por meio da Lei nº 12349/10, com o intuito de inserir o conceito de sustentabilidade nas compras públicas e fomentar a promoção nacional do desenvolvimento sustentável via contratações "sustentáveis" e foi nessa diretriz, que a Lei nº 8666/93, que regulamentava as licitações, foi alterada.

A redação introduzida pela Lei nº 12349/10, fez com que o desenvolvimento sustentável fosse considerado o princípio basilar da licitação, no qual a administração

pública possa contratar produtos, serviços, obras e vender, juntamente com os princípios da isonomia, da seleção da proposta mais vantajosa para a administração, em como os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da proibição administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo.

A sustentabilidade foi integrada à antiga Lei nº 8.666/93 no artigo 3º de acordo com a previsão da Lei nº 12.349/2010, por meio do termo “promoção do desenvolvimento nacional sustentável.” Essa alteração, regulamentada pela Instrução Normativa nº 01/2010 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), refletiu a necessidade de incluir critérios de sustentabilidade nas práticas administrativas.

O artigo 3º dispôs na época, que a licitação deve garantir o cumprimento do princípio constitucional da isonomia, selecionar a proposta mais vantajosa para a administração e promover o desenvolvimento nacional sustentável e o processo licitatório deve seguir rigorosamente os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, proibição administrativa, vinculação ao edital, julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (Brasil, 1993).

A partir de 2021 ocorreu uma mudança legislativa, todos os entes federativos no Brasil deverão observar a Lei nº 14.133/2021, inclusive na gestão de fundos especiais, como os eventos para saúde e educação, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, legislação essa que trouxe uma reforma completa no regime de contratações públicas, modificando e consolidando as diretrizes das normas anteriores, incluindo a Lei nº 8.666/1993, a Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e a Lei do Regime Diferenciado de Contratações (Lei nº 12.462/2011).

A nova lei visa unificar e simplificar os processos licitatórios, além de incorporar práticas modernas de governança pública (Oliveira Junior *et al.*, 2021). Entre essas inovações, destacam-se o princípio do planejamento e da transparência, previsto no art. 5º, e a exigência de contratações anuais, conforme o art. 12, inciso VII, com o objetivo de promover a racionalização das contratações e alinhá-las ao planejamento estratégico da instituição.

A Lei nº 14.133/2021 absorve grande parte dos dispositivos das leis avulsas anteriores e acrescenta instruções normativas federais, com o objetivo de padronizar e agilizar os procedimentos de licitação. A sua aplicação é obrigatória para todas as

entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional da União, bem como para os Poderes Legislativo e Judiciário nas suas atividades administrativas. Para Estados, Municípios e o Distrito Federal, a lei impõe apenas normas gerais, preservando a autonomia federativa.

Conforme o artigo 194, a lei entrou em vigor na data de sua publicação, sem período de vacância, o que reforça a intenção de uma rápida adaptação às novas normas. No entanto, a legislação permitiu um período de transição de dois anos, durante o qual a administração pública pode optar entre o regime antigo e o novo, com a restrição de que não seria permitida a combinação de dispositivos de ambas as legislações no mesmo processo licitatório. Após esse prazo, as antigas Leis nº 8.666/1993, 10.520/2002 e a RDC (Lei nº 12.462/2011) foram revogadas, exceto em suas disposições penais.

O âmbito de aplicação da Lei nº 14.133/2021 abrange também fundos especiais e entidades controladas pelo governo. A lei, entretanto, não é aplicável a empresas estatais, que possuem legislação própria (Lei nº 13.303/2016), nem às repartições públicas no exterior ou aos processos que utilizam recursos de agências e organismos internacionais, que seguem suas próprias disposições.

Além disso, a lei é aplicada de forma complementar em casos específicos onde houver lacunas legislativas, como nas concessões e autorizações de serviços públicos, regidas pela Lei nº 8.987/1995.

2.4.3 Princípios da Nova Lei de Licitações

Mello (1971) define princípio como uma "disposição expressa ou implícita, de natureza categorial em um sistema", destinada a reforçar o significado das normas dentro de uma estrutura jurídico-positiva. De acordo com Justen Filho (2005), os princípios possuem uma força normativa mais intensa que as regras. Isso se deve ao fato de que os princípios funcionam como uma síntese axiológica, representando valores fundamentais que refletem as decisões essenciais da Nação. Violar um princípio é, portanto, mais grave do que transgredir uma regra, já que os princípios são uma base que consolida os valores e os objetivos principais da ordem jurídica.

A nova legislação de licitação está com 22 princípios conforme previsto em seu artigo 5º:

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro) (...)"

Observa-se que o legislador reuniu, em um único artigo, tanto os princípios gerais do direito administrativo quanto os princípios específicos para licitações. Esse artigo reflete o entendimento de que “disciplina legislativa recheada de princípios seria a solução mais adequada para os problemas da realidade.” (Justen Filho, 2023). Entre as novidades, destacam-se os princípios do interesse público, do planejamento e da segregação de funções.

O princípio do julgamento estabelece que não se deve basear a contratação em contratos subjetivos. O edital de convocação para a licitação precisa especificar os fatores de avaliação e os critérios que serão usados no julgamento das propostas. Dessa forma, o princípio do julgamento visa eliminar a arbitrariedade e proíbe a discricionariedade na seleção das propostas. Em qualquer licitação, a decisão deve ser fundamentada em critérios objetivos que reflitam o interesse público (Calasans Junior, 2021). Assim, a administração pública, deve conduzir o processo licitatório de maneira objetiva e precisa, observando os princípios da legalidade e da vinculação ao edital, que é o documento que estabelece as regras e orienta todas as etapas da licitação. Esse compromisso com a objetividade e transparência na seleção das propostas fortalece a confiança e a equidade no processo.

O Princípio da Legalidade exige que o procedimento siga as normas legais e regulamentares pertinentes e as disposições contidas no edital de convocação. Meirelles (1988) se refere a esse princípio como “princípio do procedimento formal,” o que impede que a administração pública dite “regras” para o certame em desacordo com a lei. Contudo, a formalidade no processo não deve gerar excessos que resultem na exclusão de licitantes ou na exclusão de propostas por falhas mínimas que não comprometam a qualificação dos participantes ou a qualidade de suas ofertas. Assim, embora a forma seja relevante, o conteúdo deve prevalecer na tomada de decisões (Calasans Junior, 2021).

É necessário lembrar de que com a extinção da modalidade de convite prevista na Lei nº 8.666/1993, a convocação para licitações passou a ocorrer exclusivamente por meio de edital, que se torna a "lei interna" da licitação. Esse princípio, conhecido como vinculação ao edital, impõe que o processo licitatório se desenvolva em total conformidade com as regras preestabelecidas, vinculando tanto a Administração quanto os participantes (Di Pietro, 2020). Segundo Calasans Junior (2021), esse princípio assegura que todas as regras estabelecidas no edital sejam seguidas rigorosamente, evitando decisões arbitrárias e promovendo a isonomia entre os licitantes.

Outro aspecto para a condução das licitações públicas é o Princípio da Motivação, que obriga a administração a fundamentar seus atos com justificativas baseadas em fatos e direitos. Essa exigência já estava prevista na Lei nº 9.784/99, que, em seu artigo 50, estabelece que "os atos administrativos devem ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos" (Brasil, 1999). A inclusão explícita desse princípio na nova Lei de Licitações representa um avanço importante, uma vez que promove maior transparência e responsabilização na tomada de decisões (Justen Filho, 2018).

O Princípio da Segregação de Funções, embora não previsto na antiga lei nº 8.666/93, sempre foi recomendado pelos Tribunais de Contas como uma prática que favorece o controle interno e a integridade dos processos licitatórios (Brasil, 2021). Segundo o Tribunal de Contas da União, esse princípio refere-se à divisão de responsabilidades entre diferentes agentes para funções essenciais, como autorização, execução, verificação, registro e auditoria, de modo a evitar a concentração de poder que possa abrir margem para irregularidades. Sem essa divisão, um mesmo agente poderia conduzir todas as etapas do processo — desde a autorização da licitação até o pagamento final — sem fiscalização externa, o que facilitaria a ocultação de eventuais falhas (Calasans Junior, 2021).

Calasans Junior (2021) apresenta uma perspectiva diferenciada ao comentar a inclusão da segregação de funções como princípio de uma licitação, observando que tal norma, como definida no art. 11, IV, da Lei nº 14.133/2021, visa orientar a ação governamental e que seu objetivo maior deveria ser incentivado no planejamento de contratações públicas.

Com a nova Lei nº 14.133/2021, a segregação de funções também passou de recomendação a princípio formal e agora consta expressamente no art. 5º, caput,

estabelecendo-se como uma responsabilidade da autoridade competente ao designar os agentes para a condução do determinado e para a gestão do contrato. Esse princípio foi reforçado pelo § 1º do art. 7º, que proíbe a “designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos”, evitando oportunidades de fraude ou ocultação de erros (Brasil, 2021). A segregação de funções, ao separar as responsabilidades de autorização, execução e controle, fortalece os mecanismos de controle interno e reduz a possibilidade de fraudes nas contratações públicas (Nitão, 2022).

O Princípio da Economicidade, é voltado para a redução de custos sem prejuízo da qualidade, já previsto inicialmente pelo artigo 70 da Constituição Federal do Brasil, segundo Justen Filho (2018), não basta ações com boas intenções ou honestidade para validar atos administrativos, a economicidade exige a busca da solução mais vantajosa e eficiente na administração dos recursos públicos.

Outro princípio é o da moralidade, intimamente relacionado à probidade, exigindo que o procedimento licitatório seja pautado por padrões éticos e de boa conduta, respeitando a ética e a moral pública. Mesmo na ausência de uma norma legal específica, não se aceita uma conduta que contrarie esses princípios fundamentais, devendo o administrador público seguir tais valores de forma incondicional, ainda que algumas normas possam eventualmente divergir dos princípios éticos e morais (Calasans Junior, 2021).

O Princípio da Publicidade, consagrado anteriormente no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, determina que todos os atos administrativos sejam amplamente divulgados e de conhecimento público (Brasil, 1988). Esse princípio estabelece que a publicidade proporciona a eficácia dos atos administrativos, pois os atos falhos ou irregulares não se tornam legítimos ao serem divulgados, e os atos válidos só adquirirão eficácia após sua publicação.

No âmbito licitatório, o Princípio da Publicidade assegura que todos os procedimentos sejam transparentes e acessíveis ao público, desde os avisos iniciais até a análise das propostas e a publicação dos resultados. Conforme destaca Cunha (2021), a publicidade dos atos do Poder Público permite que a sociedade compreenda, participe e opine acerca da aplicação dos recursos públicos. Apenas o conteúdo das propostas permanece sigiloso até o momento de sua abertura, mas todo o restante do processo é aberto ao acompanhamento e controle do público, que tem o direito de obter informações detalhadas e acompanhar cada etapa (Calasans

Junior, 2021). A publicidade nas licitações abrange desde os avisos de abertura e o edital com seus anexos até o exame dos documentos e propostas pelos interessados, além da possibilidade de solicitação de certidões e pareceres pertinentes ao processo (Meirelles, 2004, p. 267).

Justen Filho (2023) defende que o princípio da transparência requer a “manifestação da sua vontade de modo direto, sem subterfúgios, desvios ou práticas que ocultem a vontade real e a intenção efetiva”. Ou seja, a administração pública deve agir com transparência em sua atuação, sendo que, como regra, os atos licitatórios devem ser amplamente divulgados, exceto nos casos em que o sigilo seja necessário para a segurança do Estado e da sociedade, conforme previsto pela Constituição Federal de 1988, ou quando a publicidade pode ser prejudicada para um momento posterior. Entre esses casos, estão o sigilo das propostas e com justificativa da administração, o sigilo do orçamento, permitindo que uma empresa licitante demonstre sua capacidade sem se basear nos valores previstos pela administração pública.

O Princípio da Razoabilidade busca evitar excessos, como a aplicação de avaliações desproporcionais ou a inclusão de requisitos que restrinjam injustificadamente a competitividade. Esse princípio visa uma atuação dentro de limites aceitáveis e racionais. Já o Princípio da Eficácia exige que o processo licitatório atinja o objetivo final da administração, isto é, contratar a obra, o serviço ou a compra da forma mais vantajosa, atendendo aos objetivos do certame (Calasans Junior, 2021).

O Princípio da Impessoalidade, também garantido pela Constituição Federal, determina que a atuação da administração pública se volte ao interesse público. Esse princípio impede qualquer favoritismo ou discriminação indevida, garantindo que todos os licitantes sejam tratados de forma imparcial. Essa neutralidade expressa a ideia de igualdade perante a administração, impedindo que o agente público crie critérios excludentes que possam comprometer a isonomia entre os concorrentes (Calasans Junior, 2021; Mello, 2009).

O Princípio da Celeridade, introduzido pelo artigo 5º da Lei nº 14.133/2021, e previsto anteriormente pela Emenda Constitucional nº 45/2004, busca agilizar o processo licitatório, eliminando fases redundantes e adotando uma única fase recursal ao final da licitação, “implica a exigência de desenvolvimento da atividade administrativa no menor tempo possível (Justen Filho, 2023). Esse princípio inovador

ao proporcionar que as fases de disputa e habilitação ocorrem de forma invertida, acelerando significativamente o processo de contratação pública.

No campo da igualdade, o Princípio da Igualdade garante que não se estabeleça tratamento diferenciado entre os particulares em uma contratação. De acordo com o artigo 37 da Constituição Federal, o processo licitatório deve garantir condições iguais a todos os concorrentes, o que significa que os requisitos de participação devem ser acessíveis a todos os potenciais interessados (Calasans Junior, 2021). Esse princípio, anteriormente designado como isonomia, permite uma competição justa entre fornecedores, vedando qualquer julgamento tendencioso que possa favorecer certos licitantes em detrimento de outros (Meirelles, 1988).

Já o Princípio da Transparência complementa o da Publicidade, exigindo que todos os atos e decisões sejam acessíveis e entendíveis pela população, possibilitando a avaliação de sua legitimidade e legalidade. Com a nova Lei de Licitações, a divulgação ocorre por meio do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), onde devem ser publicados editais, avisos e demais decisões administrativas, atendendo ao princípio da publicidade (Calasans Junior, 2021).

O Princípio da Eficiência, inserido na Constituição pela Emenda nº 19/1998, busca otimização do uso dos recursos públicos e está intimamente ligado à economicidade. Mesmo que produtos sustentáveis possam ter custos maiores, o ganho em escala nas compras públicas pode reduzir o preço final, e o Estado desempenha um papel indutor ao promover compras compartilhadas sustentáveis, estimulando a contratação em volumes maiores (Silva; Barki, 2012, p. 162).

A Competitividade, um princípio específico das licitações públicas, está associada à igualdade, garantindo que um número maior de participantes possa competir, o que aumenta a competitividade do processo. A Constituição estabelece que todas as obras e serviços públicos sejam precedidos de licitação, garantindo a isonomia entre os interessados e a possibilidade de concorrência (Brasil, 2021).

O Princípio do Planejamento destaca que a administração pública deve elaborar um plano detalhado de contratação, incluindo um estudo técnico preliminar para avaliar a visão e a auditoria da contratação com a Lei Orçamentária Anual (LOA). Esse planejamento também inclui aquisição de objetos sustentáveis, que devem ser definidos antes do processo licitatório, com base em estudos e catálogos técnicos (Garcia; Ribeiro, 2012).

O Princípio da Proporcionalidade evita excessos por parte da administração pública, impedindo que as ações efetuadas por seus operadores causem ações desproporcionais (Justen Filho, 2023). Já o Princípio da Probidade Administrativa implica agir de forma ética e honesta, evitando atos de improbidade previstos na Lei nº 8.429/92. O Princípio do Interesse Público permite que atos administrativos com defeitos sejam sanados, desde que seja possível atender ao interesse público.

O Princípio da Segurança Jurídica exige que decisões e pareceres previamente validados pela administração pública sejam utilizados como referência. Por fim, o Princípio do Desenvolvimento Nacional Sustentável estabelece como objetivo da contratação pública a promoção do desenvolvimento sustentável no país. Ao incorporar a sustentabilidade como norma jurídica de caráter obrigatório, a legislação eleva o compromisso do Estado com o desenvolvimento social e ambiental (Vareschini, 2021).

2.4.4 Modalidades de Licitações

Anteriormente, as aquisições e contratações públicas no Brasil eram regulamentadas pela Lei nº 8.666/93, que estabelecia cinco modalidades de licitação, complementadas pela Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e pela Lei do Regime Diferenciado de Contratações (RDC) (Lei nº 12.462/2011). Com a entrada em vigor da nova Lei de Licitações, Lei nº 14.133/2021, houve uma reorganização dessas modalidades, de forma que a legislação atual passou a contemplar cinco modalidades específicas de licitação: pregão, concorrência, concurso, leilão e diálogo competitivo. Essa simplificação busca tornar o processo licitatório mais eficiente e ajustado às necessidades contemporâneas de contratação pública.

Uma das principais mudanças introduzidas pela nova lei refere-se aos critérios utilizados para determinar a modalidade de licitação. Na legislação anterior, essa escolha baseava-se no valor financeiro e na natureza do objeto a ser contratado; já na nova legislação, as orientações determinantes são exclusivamente a natureza do objeto, desvinculando-se exclusivamente do valor monetário, segundo Justen Filho (2023) “as diversas ‘modalidades’ representam, na verdade, diversas formas de estruturar o procedimento de seleção da proposta mais vantajosa.”

A nova legislação preserva algumas modalidades já existentes, adaptando-as, e introduz o diálogo competitivo como uma modalidade inovadora. A concorrência,

agora regulamentada no art. 6º, inciso XXXVIII, destina-se à contratação de bens e serviços especiais, além de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, sendo indicado para objetos cuja definição objetiva é difícil. As classificações de julgamento na concorrência podem abranger diferentes métodos, com exceção das classificações de maior lance, preservando assim a possibilidade de avaliar a proposta mais vantajosa de acordo com a especificidade do objeto.

O pregão, que anteriormente era regido por uma legislação específica, agora integra a Lei nº 14.133/21, conforme descrito no art. 6º, inciso XLI. Essa modalidade é estabelecida como obrigatória para a aquisição de bens e serviços comuns e utiliza o critério de julgamento com base no menor preço ou no maior desconto, de modo a otimizar os custos e garantir a economicidade para a administração pública. Já o concurso, regulamentado no art. 6º, inciso XXXIX, se destina à seleção de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos, e se utiliza dos prêmios de julgamento de melhor técnica ou conteúdo artístico, um avanço em relação à Lei nº 8.666/93, na qual os critérios foram estabelecidos no edital sem uma previsão normativa específica.

O leilão também sofreu mudanças em sua utilização. Na nova legislação, ele é direcionado para a alienação de bens móveis e imobiliários, com os prêmios exclusivos de maior lance, conforme previsto no art. 6º, inciso XL. Essa exclusividade visa tornar o processo mais transparente e competitivo, permitindo que o bem alienado atinja o maior valor possível de mercado.

O diálogo competitivo, previsto no art. 6º, inciso XLII, é uma modalidade introduzida pela nova legislação para situações em que a administração pública não possui uma solução pronta para atender às suas necessidades. O diálogo competitivo permite que a administração realize diálogos com licitantes previamente selecionados com base em critérios objetivos. O objetivo é desenvolver uma ou mais alternativas viáveis que atendam às necessidades específicas. Após o encerramento dos diálogos, os licitantes deverão apresentar uma proposta final, baseada nas soluções discutidas (Justen Filho, 2023).

Conforme exemplo descrito por Justen Filho (2023), esse processo ocorre em três fases: na fase inicial, a administração pública lança um edital com antecedência para realizar uma pré-seleção dos licitantes; na fase seguinte, são realizados diálogos entre a administração e os licitantes selecionados, com o objetivo de identificar soluções inovadoras e adaptáveis; por fim, após a identificação da solução ideal, ocorre a fase competitiva, na qual um novo edital, publicado com pelo menos 60 dias

úteis de antecedência, descreve a solução escolhida e os critérios de julgamento. Nesse momento, apenas os licitantes pré-selecionados participam da fase final

2.4.5 Critérios de julgamento

Para Justen Filho (2023) “a primeira escolha a ser realizada pela Administração envolve o critério de julgamento.” A nova Lei de Licitações, Lei nº 14.133/2021, reformulou os critérios de julgamento nas licitações públicas, diversificando as opções para tornar o processo mais adequado aos objetivos específicos de cada contratação e aos princípios da economicidade e da eficiência. Na legislação anterior, os critérios eram baseados em menor preço, melhor técnica, técnica e preço, e maior lance ou oferta. Agora, segundo o artigo 33 da nova lei, os critérios foram ampliados para seis possibilidades: (I) menor preço, (II) maior desconto, (III) melhor técnica ou conteúdo artístico, (IV) técnica e preço, (V) maior lance, no caso de leilão, e (VI) maior retorno econômico .

Entre as principais inovações, destaca-se o inciso VI, “maior retorno econômico”, que foi introduzido com o objetivo de promover a eficiência. Esses critérios são adequados para contratações em que se busca o máximo aproveitamento dos recursos, direcionando a resultados que geram um retorno econômico superior em relação ao investimento feito, como em obras ou contratos de concessão que priorizam a geração de valor para a administração pública e a sociedade.

A seleção de julgamento pelo "maior desconto" (inciso II), já presente no Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), também foi formalmente incorporada à nova legislação, permitindo que a administração contrate serviços ou obras com o maior percentual de desconto sobre o valor de referência, o que reforça o foco na economicidade.

Para contratações de projetos de caráter técnico, artístico ou científico, os participantes classificados como "melhor técnica ou conteúdo artístico" (inciso III) são apresentados adequados, pois priorizam a qualidade e a originalidade, especialmente em projetos que exigem inovação e expertise específicas. Nesse tipo de julgamento, o edital precisa estipular a premiação ou remuneração a ser concedida aos vencedores, conforme o artigo 35 da lei, garantindo clareza e objetividade no reconhecimento dos méritos técnicos e criativos dos participantes (Guterres, 2021).

O julgamento por "técnica e preço" (inciso IV) continua semelhante ao modelo anterior, priorizando uma avaliação combinada desses dois fatores. Para obter a maior pontuação, a proposta deve atender aos critérios de qualidade técnica e ser economicamente vantajosa, com os pesos e fatores definidos no edital (art. 36). Esses critérios são particularmente úteis para contratações em que tanto a qualidade técnica quanto o custo-benefício são determinantes.

Finalmente, o novo modelo reforça o papel instrumental das compras públicas, promovendo critérios de julgamento mais detalhados e adequados ao tipo de contratação em questão. Dessa forma, a administração pública passa a dispor de um conjunto de opções mais flexíveis, que facilitam a adaptação dos critérios de julgamento às especificidades dos projetos e serviços licitados, elevando o grau de eficiência e responsabilidade nas contratações públicas, contribuindo para contratações possivelmente mais sustentáveis.

Assim, passa-se a analisar na literatura a característica instrumental dada muitas vezes às compras públicas.

2.4.6 Instrumentalidade do Processo de Licitações

Percebe-se a utilização do caráter de instrumentalidade na licitação voltada para a sustentabilidade, entendida como um "meio de se obter algo". A licitação assume, assim, uma função instrumental, seja como estímulo à sustentabilidade, seja como ferramenta de execução de políticas públicas, como se perceberá no discorrer.

Soares, Silva e Correia (2018) acrescentam uma nova perspectiva ao explorarem o conceito de "poder de compra do Estado", caracterizando-o também como instrumento de política pública. A expressão "uso do poder de compra" sugere a capacidade de influência que uma instituição possui ao direcionar seus recursos, manifestando-se como um poder capaz de orientar o comportamento de terceiros para alcançar resultados complementares e uma maior eficiência nas ações, alinhando-se aos conceitos de poder e influência já estabelecidos.

Observa-se a inclusão do art.11 da nova lei de licitação o caráter objetivo da lei de licitação ao mencionar "o processo licitatório tem por objetivo" isso não implica uma alteração conceitual, mas sim a orientação de vinculação do processo de licitação concreta a resultados. (Justen Filho, 2023)

Soares, Silva e Correia (2017) **defendem** o poder de compra para induzir a comportamentos de fazer ou não fazer. Dessa forma, mesmo que se almeje ao final a preservação do meio ambiente, serão necessárias as atividades “meios,” como um processo de licitação sustentável ou a execução de uma política pública para se atingir verdadeiramente a finalidade. Um exemplo dessa abordagem é a elaboração de uma lista de empresas que possuem selos de certificação ambiental. A apresentação dessas certificações, como aquelas baseadas em normas ISO relacionadas à sustentabilidade, poderia, por si só, substituir a necessidade de comprovação adicional do cumprimento do princípio da sustentabilidade nos processos de compras.

Seguindo a perspectiva de aquisições públicas como ferramentas para atingir determinados objetivos, também atribui-se à licitação um papel instrumental na promoção da sustentabilidade, Alecastro, Silva e Lopes (2014). Eles apontam que as Compras Públicas Sustentáveis (CPS) passaram a ser valorizadas como um importante instrumento de gestão ambiental, adotado pelos órgãos públicos para demonstrar boa conduta governamental e estimular a produção de bens com menor impacto ambiental (MPOG; Iclei, 2009).

Desta forma, observa-se que a CPS, além de fomentar a sustentabilidade, representa um mecanismo de gestão responsável. Outros autores, como Biderman *et al.* (2008) e Biage e Calado (2015), também defendem a licitação como uma ferramenta para promover a sustentabilidade, ressaltando que a introdução de critérios sustentáveis nas licitações pode gerar grandes mudanças no sentido da ecoeficiência, por meio do uso racional e sustentável dos recursos.

Nesse contexto, a chamada "licitação sustentável" ganha destaque, vinculando-se a todas as esferas do poder público – municipal, estadual e federal. O próprio Ministério do Planejamento, definindo licitação sustentável como um processo que incorpora considerações ambientais e sociais em todas as fases de compras e contratações governamentais, com o objetivo de minimizar impactos na saúde humana, no meio ambiente e nos direitos humanos (Brasil, 2010c).

Silveira, Oliveira, Silva e Santos (2020) também comentam a definição de compras sustentáveis, fundamentando-se em autores como Walker, Spencer, Miemczyk e Johnsen (2010). Segundo esta abordagem, as compras sustentáveis podem ser vistas como uma estratégia para alcançar objetivos de desenvolvimento sustentável no processo de compras e suprimentos. Como também, estratégias organizacionais para atualização do desempenho das atividades de aquisição nos

aspectos ambientais, sociais e econômicos (Oruezabala; Rico, 2012).

Silveira, Oliveira, Silva e Santos (2020) destacam diversos autores que discutem a relação entre sustentabilidade e contratos públicos, como Brammer e Walker (2011), Uttam e Roos (2015), Silva, Betiol, Villac e Nonato (2018), e Sönnichsen e Clemente (2019). Esses autores observam que, embora a implementação de práticas de compras públicas seja mais exigida no Brasil, a administração pública brasileira se esforça para ajustar suas legislações e sistemas de governança a fim de promover essa adaptação.

Lavor (2019) também oferece uma definição de compra pública sustentável, descrevendo-a como aquilo que, além de atender às necessidades da administração pública, busca reduzir os danos ao meio ambiente, alinhado com os princípios de sustentabilidade que visam equilibrar as necessidades humanas e preservação ambiental. Segundo Silva *et al.* (2018), o conceito de contratação pública sustentável envolve um processo em que as organizações, ao suprir suas necessidades de bens, serviços e obras, compartilham os custos reais de aquisição, de forma a gerar benefícios não só para a administração, mas também para a sociedade e a economia, reduzindo os impactos ambientais (Lavor, 2019).

Segundo Biderman *et al.* (2018) definem a licitação sustentável como um processo que, ao contratar bens e serviços, considera custos efetivos com uma perspectiva de longo prazo, integrando benefícios à sociedade, economia e redução de impactos ambientais. Essa visão exige que todo o ciclo de compra, desde a análise de necessidade até o descarte, seja planejado sob uma ótica sustentável, assegurando que cada fase minimize o impacto ambiental.

A Advocacia-Geral da União (2016) também relata essa perspectiva, ao definir a licitação sustentável como um processo que incorpora aspectos socioambientais em todas as suas etapas. A nota destaca que não apenas o processo licitatório, mas também o planejamento, execução e fiscalização devem envolver práticas sustentáveis para gerar um impacto positivo de forma global, promovendo uma gestão que priorize o bem-estar socioambiental.

Santos e Barki (2011) complementam essa abordagem, argumentando que a inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas representa um papel transformador do Estado. Fundamentada no artigo 225 da Constituição Federal de 1988, essa mudança reflete a necessidade de políticas públicas que ultrapassem práticas ambientais isoladas, alinhando o poder de compra do Estado com objetivos

de desenvolvimento sustentável e induzindo a economia a adotar práticas mais responsáveis, conforme exigido pelo compromisso constitucional de proteção ambiental. Isso significa que o Estado cumprirá sua função ao exigir a inserção em suas próprias atividades de compras parâmetros sustentáveis em prol da busca do equilíbrio ambiental.

Para Vicente e Bezerra (2016), deve-se implantar uma nova perspectiva em que contratações públicas atuem como instrumentos de mudança para alcançar objetivos políticos, econômicos e sociais. Essa reformulação implica redefinir o conceito de “proposta mais vantajosa” para abarcar o bem-estar social, promovendo um consumo sustentável e consciente, que considere as gerações presentes e futuras. Nesse contexto, Santana (2015) observa que a licitação sustentável deve ser entendida como um mecanismo de transformação estrutural, social e econômica, refletindo uma integração do Direito às demandas globais e aos desafios de sustentabilidade.

Nesse cenário, o administrador público enfrenta, muitas vezes a necessidade de equilibrar a busca pelo menor preço com o princípio da sustentabilidade em suas atividades diárias. Alecastro, Silva e Lopes (2014) enfatizam que a introdução de critérios de sustentabilidade nos processos licitatórios representa um novo obstáculo para o gestor público brasileiro, que tradicionalmente estruturava editais com foco no menor valor, sem considerar as práticas socioambientais dos fornecedores ou fabricantes dos produtos e serviços.

Para enfrentar a dificuldade de compatibilizar o princípio do menor preço com o da sustentabilidade, Alecastro, Silva e Lopes (2014) e Lavor (2019) sugerem que critérios de sustentabilidade sejam introduzidos em etapas-chave do processo licitatório.

Garcia e Ribeiro (2012) identificam quatro momentos em que tais critérios podem ser aplicados: na definição do objeto da licitação, na fase de habilitação, no julgamento das propostas e nas obrigações contratuais, permitindo que práticas sustentáveis sejam integradas de maneira funcional ao processo de obrigações contratuais contratação pública (Lavor, 2019).

A definição do objeto é uma fase inicial para introduzir critérios de sustentabilidade, permitindo que produtos e serviços especificados com práticas comprovadamente responsáveis, como certificações ambientais ou selos de qualidade ecológica (Lavor, 2019). Dessa forma, já no início do processo, há um

alinhamento entre as necessidades da administração pública e os princípios sustentáveis.

Na fase de habilitação, é possível estabelecer requisitos mínimos que verifiquem se os fornecedores atendem a práticas sustentáveis, sem comprometer a competitividade. Essa cautela visa garantir que o mercado permaneça acessível e diverso (Souza; Silva, 2023). A introdução de cláusulas de sustentabilidade nas licitações públicas alinha a atuação do Estado aos princípios constitucionais da eficiência e do interesse público, promovendo políticas voltadas para a preservação ambiental e a responsabilidade social. Ao exigir práticas sustentáveis em contratos administrativos, o poder público fortalece o compromisso com os objetivos de desenvolvimento sustentável, respeitando os princípios da isonomia e da competitividade (Silva, 2020).

Por fim, as obrigações contratuais podem incluir cláusulas que incentivem práticas sustentáveis durante a execução do contrato. Exigências como a capacitação de colaboradores para fornecer recursos adequados ou o descarte responsável de resíduos em obras não apenas promovem a sustentabilidade, mas também reforçam o compromisso do poder público com o desenvolvimento responsável (Busato; Cabrera; Oliveira, 2024).

Na mesma linha de estímulo Biage e Calado (2015) argumentam que o edital de licitação é uma ferramenta para promover o desenvolvimento sustentável. Segundo os autores, ao definir critérios sustentáveis no edital, a administração pública consegue impactar diretamente a iniciativa privada, incentivando práticas responsáveis em toda a cadeia produtiva.

Para Biage e Calado (2015), o instrumento mais eficaz para promover a sustentabilidade em contratações públicas está nas disposições regulamentares incluídas no edital, ou seja, no ambiente jurídico, é conhecido como "a lei entre as partes". Esse documento é o meio pelo qual a administração pública pode exigir que as práticas de equilíbrio ambiental sejam cumpridas pelos contratantes. Dessa forma, a introdução de critérios sustentáveis no edital pode direcionar mudanças significativas na direção da ecoeficiência e ao uso racional dos recursos, conforme defendido também por Biderman *et al.* (2008).

Esses argumentos reforçam que as políticas públicas, o planejamento adequado do processo licitatório e a inclusão de cláusulas específicas no edital são oportunidades estratégicas para gerar resultados sustentáveis na administração

pública. Aprimorar esses mecanismos de contratação, promove a sustentabilidade de maneira sistemática. Freitas (2015) acrescenta que a ausência de critérios seguros, claros e aplicáveis pode resultar na nulidade do edital, levando à perda do processo licitatório. A decisão de realizar uma licitação é discricionária, mas o edital será considerado inválido se não incorporar critérios de sustentabilidade adequados, evidenciando o papel da licitação sustentável como um instrumento relevante de política pública.

Essa abordagem exige do administrador público o compromisso de realizar licitações que sigam os critérios definidos e previstos na realidade prática, criando cláusulas que orientam tanto os fornecedores quanto os gestores de contratos. Nesse sentido, a nova Lei de Licitações, por meio do artigo 26, introduz a possibilidade de estabelecer uma "margem de preferência" para licitantes que trabalham com bens recicláveis, reciclados e biodegradáveis. Este artigo permite que, no processo de licitação, seja utilizada uma margem de preferência para bens produzidos e serviços nacionais que atendam às normas técnicas brasileiras, bem como para produtos reciclados, recicláveis ou biodegradáveis. O § 1º do artigo 26 define que essa margem de preferência será determinada em decisão fundamentada do Poder Executivo Federal, podendo alcançar até 10% sobre o preço de bens e serviços que não atendem a esses critérios, ou até 20% no caso de bens e serviços resultantes de pesquisas nacionais de desenvolvimento e inovação tecnológica (Brasil, 2021).

Assim, diante de todo o exposto acima passa-se a analisar as práticas de aquisições universitárias públicas.

2.4.7 Licitação sustentável nas Universidades

Souza, Aguiar e Lima (2017) abordam a perspectiva de sustentabilidade nas aquisições em ambientes universitários, identificando que, em microambientes como bibliotecas universitárias, há pouca integração direta de práticas sustentáveis nas atividades diárias. Quando a sustentabilidade é considerada, ela se manifesta mais pelos aspectos sociais e econômicos do que pelas vias ambientais.

No decorrer da pesquisa, foi verificado que a maioria das bibliotecas universitárias federais no Brasil não incorporaram explicitamente o desenvolvimento sustentável em suas práticas operacionais. A sustentabilidade social e econômica é sutilmente promovida por meio do acesso à informação, inclusão social e digital, e

pela devolução à sociedade dos investimentos recebidos, na forma de produtos e serviços gratuitos. No entanto, a dimensão ambiental da sustentabilidade, que envolve o cuidado com o meio ambiente e a prática da educação ambiental, é geralmente negligenciada, demonstrando falta de atenção a essa vertente do conceito (Souza, Aguiar, Lima, 2017).

Esse panorama dificulta a compreensão e aplicação da sustentabilidade em todas as suas dimensões, especialmente durante a fase de execução das ações. Nesse contexto, Lavor (2019) traz dados comparativos sobre contratações públicas federais e o percentual específico de contratações sustentáveis do Campus Iguatu do IFCE, onde se observa uma maior adoção de práticas sustentáveis em relação a outras instituições. Trabalhar para reforçar a ideia de que as contratações públicas podem atuar como um estímulo para uma mudança cultural e de consumo, promovendo um modelo mais equilibrado de consumo e regulação do mercado.

Lavor (2019) enfatiza que o maior desafio do Instituto Federal do Ceará (IFCE) — Campus Iguatu e de outras instituições públicas vai além de simplesmente realizar compras sustentáveis. É necessário implementar ações que promovam uma mudança cultural e comportamental, orientando-se para um consumo mais consciente e sustentável. A sustentabilidade nas contratações públicas tem o potencial de influenciar nas tendências de produção e consumo, estabelecendo um novo paradigma de mercado.

Lavor (2019) realiza uma análise comparativa entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e chega a duas conclusões principais: a necessidade de uma mudança comportamental, que passa pela formação de pessoas, e a criação prática de critérios de sustentabilidade nas aquisições públicas. Essa necessidade de estabelecer critérios reflete a dificuldade dos gestores públicos em transformar políticas em ações concretas, especialmente na área ambiental, onde ainda há desafios em entender como integrar a sustentabilidade na rotina dos processos de aquisição universitária.

Nesse contexto, Cruz, Oliveira e Gurgel (2020) enfatizam a responsabilidade das universidades como formadoras de cidadãos e a importância de suas atividades de pesquisa. No cenário atual, as universidades federais têm uma função relevante, não apenas na formação de cidadãos e sua qualificação para o mercado de trabalho, mas também como compradores públicos, uma vez que as IFES destinam uma parte significativa de seus recursos financeiros à contratação de bens e serviços que

apoiam suas atividades de pesquisa, ensino e extensão.

Para que as universidades cumpram parte de sua missão ambiental, é necessário desenvolver sistemas de gestão de processos que integrem a sustentabilidade desde o planejamento das aquisições. Biage e Calado (2015) destacam a importância de as universidades criarem modelos de gestão que incentivem práticas sustentáveis, observando que essas instituições buscam modelos alternativos de gestão que incorporem políticas de sustentabilidade em suas atividades interativas e finalísticas, além de assumirem uma responsabilidade social na formação de cidadãos e servirem de exemplo para a sociedade.

Diante da discricionariedade da administração pública em elaborar seus editais buscou-se analisar como as práticas sustentáveis tem aparecido nos editais de licitações do Brasil, por isso a necessidade de se estudar casos específicos, como a UFSCar e a UFABC.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva, conforme defendido por Godoy (1995), sendo abordado para explorar “questões que requerem dados descritivos, obtidos por meio de processos interativos e do contato direto do pesquisador com a situação científica, abrangendo as especificações.” A análise se baseia em editais de licitações realizadas sob a égide do novo instrumento normativo, utilizando a pesquisa documental com fontes que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser adaptadas conforme os objetivos da pesquisa (Gil, 2002).

Foram estabelecidas as seguintes fases da pesquisa: a definição do critério de corte foi para universidades localizadas até 150 km de distância, (próximas) e priorizando a gestão multicampi. E a análise dos critérios de inclusão para editais foi feito por meio da avaliação das uniformidades de padrões nos editais, considerando em ambas as instituições os objetos de serviços e bens comuns.

Executada a descrição dos dados encontrados e a interpretação dos dados em conformidade com a nova Lei de Licitações. A estruturação e organização dos dados foram feitos por meio de inserção dos resultados em uma planilha em excel estruturada em duas abas.

E finalmente, a análise dos resultados efetuadas por meio da comparação e interpretação dos dados obtidos para as duas instituições.

Foram descritas as legislações pertinentes às contratações públicas brasileiras para explorar os conceitos de sustentabilidade segundo os autores e compreender as mudanças trazidas pela nova lei de licitações. A análise foi realizada em editais de compras públicas de duas universidades federais multicampi no Estado de São Paulo, sujeitas às mesmas normativas de contratação, a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e a Universidade Federal do ABC (UFABC).

Para coleta de dados, utilizou-se uma pesquisa documental dos processos licitatórios conforme a nova legislação, modalidade pregão eletrônico, obtidas no Portal Nacional de Compras Públicas. No caso da UFSCar, os editais são disponibilizados também em sua página. Para a UFABC, o acesso foi feito integralmente pelo Painel Nacional de Compras Públicas (PNCP), uma vez que a página da instituição é direcionada para essa plataforma.

Os editais analisados referem-se ao ano de 2024 e estavam disponíveis até 20 de setembro de 2024. Como a nova legislação padroniza os editais para as instituições de ensino federal de São Paulo, optou-se pela análise de todos os editais de pregão eletrônico para itens comuns, permitindo uma comparação direta entre as instituições (Tabela complementar 1).

Os critérios de análise incluíram: referência à nova legislação da Lei de Licitações; menção específica ao artigo 5º, artigo 11, inciso IV, ou artigo 144, caput; utilização do Guia Nacional de Licitações Sustentáveis da AGU; aplicação do Plano de Logística Sustentável; citação da Instrução Normativa nº 01 de 2010 do MPOG; e cláusula específica com diretrizes de sustentabilidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como objetos de análise foram utilizados 76 editais, sendo 65 editais da UFABC e 11 da UFSCar, todos os editais disponíveis foram registrados em planilhas, com os seguintes registros: nº do pregão, data da publicação, descrição do objeto, menção ao artigo 5º ou artigo 11, inciso IV, ou artigo 144 caput, menção do Guia Nacional de Licitações Sustentável da AGU, disposições sobre o Plano de Logística Sustentável, IN 01/2010 e cláusula específica (Quadro 1).

Quadro 1 - Distribuição dos editais de pregão eletrônico entre 01/01/2024 e 20/09/2024, segundo a menção aos critérios de sustentabilidade da nova Lei de Licitações

Autarquia	n°editais	Menção ao artigo 5° ou artigo 11, inciso IV, ou artigo 144 caput	IN 01/2010 MPOG	Guia Nacional de Licitações Sustentável da CGU/AGU	PLS	Cláusula específica	Ocorrência de todos os itens
UFABC	65	21	41	47	23	36	12
UFSCar	11	0	1	9	3	9	0

A análise da amostra revelou que, entre 01/01/2024 e 20/09/2024, a UFABC realizou 65 pregões eletrônicos. Desses, 47 mencionaram o Guia Nacional de Licitações Sustentáveis da CGU/AGU, 41 referiram-se à Instrução Normativa 01/2010, 36 incluíram uma cláusula específica sobre sustentabilidade, e 23 mencionaram o Plano de Logística Sustentável. Contudo, apenas 12 editais (cerca de 20%) contemplaram todos os itens de análise.

No mesmo período, a UFSCar realizou 11 pregões eletrônicos. Entre eles, 9 basearam-se no Guia Nacional de Licitações Sustentáveis da CGU/AGU, apenas 1 fez menção à Instrução Normativa 01/2010, 9 incluíram uma cláusula específica, e 3 mencionaram o Plano de Logística Sustentável. No entanto, nenhum dos editais da UFSCar contempla todos os critérios de análise.

Os 12 editais da UFABC que atendem integralmente aos itens de sustentabilidade referem-se à aquisição de diversos bens e serviços, incluindo refletores de LED (90064), registro de preços para aparelhos de ar condicionado (90048), carrinhos de transporte (90040), equipamentos de almoxarifado (90018), lixeiras (90006), materiais gráficos (90050), insumos de copa e cozinha (90044), copos descartáveis (90012), materiais de limpeza (90065), insumos sanitários (90011), redes de proteção para edificações (90049), e serviços de manutenção de geradores (90003). Observa-se uma tendência de aquisições com algum requisito de sustentabilidade principalmente em itens como materiais elétricos (ex., ar condicionado), materiais de limpeza e aplicação, papel (material gráfico), e serviços de segurança e manutenção, por já existirem selos pré-estabelecidos, como de economia de energia, facilitando a verificação.

Esses dados demonstram que, apesar da nova legislação, a implementação de licitações sustentáveis ainda é limitada. Da mesma forma, foi observado na dissertação “Impacto do Princípio da Sustentabilidade de duas Instituições de Ensino Superior do Estado de São Paulo” (Tada, 2017), sob a égide da antiga lei nº 8666 de 1993. Fica evidente que, para promover compras públicas seguras, apenas mudanças legislativas não são suficientes, mas também são necessários práticas organizacionais que incentivam a administração pública a adotar o ciclo completo de aquisições sustentáveis. Este cenário está em sintonia com os desafios descritos na literatura, que destacam fatores como inconsistências nos processos de decisão, deficiências no planejamento, problemas de alocação orçamentária e falta de capacitação para profissionais de compras (Cabral; Castro, 2020; Prestes *et al.* 2020; Silva; Severo filho, 2020; Silveira *et al.* 2020; Silva *et al.* 2021; Souza; Almeida; Nogueira 2023; Souza *et al.* 2023).

Silva *et al.* (2021), em estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), observaram que a falta de um setor estratégico dedicado exclusivamente à sustentabilidade nas aquisições limita o alcance e a eficácia dessas práticas. De forma semelhante, Souza *et al.* (2023) identificaram, no Instituto de Ciências Exatas e Naturais da Universidade Federal do Pará (ICEN/UFGA), uma tendência de priorizar o custo inicial das compras, o que dificulta uma abordagem de sustentabilidade com foco no longo prazo.

Esse cenário é corroborado por Silva e Severo Filho (2020), que na Universidade Federal de Campina Grande (UFGA) identificaram que as referências ambientais nos editais são meramente decorativas, sem um poder de interferência real nas decisões. Na instituição federal de ensino CEFET/RJ, Cabral e Castro (2020) ressaltam a falta de capacitação dos servidores como um dos principais entraves para a incorporação de práticas sustentáveis, pois o conhecimento técnico e a autonomia são essenciais para que essas práticas sejam mantidas com consistência alcançando resultados efetivos. Esses desafios também refletem uma necessidade de reestruturação organizacional, indicando que as instituições precisam ir além da mera conformidade com a legislação e criar condições que incentivem o comprometimento ativo com a sustentabilidade.

Silveira *et al.* (2020) apresentam a UFABC como um exemplo positivo, onde a estruturação de comissões específicas e o acompanhamento contínuo do Plano de Logística Sustentável (PLS) demonstram uma abordagem estratégica e

institucionalizada. O caso da UFABC sugere que, para avançar na direção à sustentabilidade, é necessário um compromisso organizacional profundo, com processos de supervisão contínua e monitoramento que permitam ajustar as práticas de acordo com a evolução dos critérios sustentáveis. A criação de instrumentos, como comissões consultivas e a inclusão de critérios claros e bem definidos nos editais, foi fundamental para consolidar a sustentabilidade como parte integrante das compras públicas.

Prestes *et al.* (2024) reforçam a importância da capacitação dos servidores como um fator determinante. No Instituto de Ciências Exatas e Naturais da Universidade Federal do Pará (ICEN/UFPA), os autores observaram que a baixa formação dos funcionários na área de sustentabilidade limita a capacidade de implementação eficaz dessas práticas. Souza, Almeida e Nogueira (2023) complementam essa visão ao relatar que o CEFET-MG apresentou uma aplicação parcial de critérios sustentáveis, especialmente em áreas relacionadas à gestão de resíduos sólidos, indicando que a implementação plena exige não apenas regulamentação, mas um planejamento estratégico que inclui treinamento específico para os profissionais envolvidos.

Diante desse resultado, percebe-se que a sustentabilidade em licitações públicas não será alcançada apenas com imposições legais, vai além da mera inclusão de cláusulas legais, exigindo uma mudança organizacional mais ampla e contínua para atingir um desenvolvimento sustentável real. Após a conclusão das licitações são necessárias ações adicionais para verificar se os objetivos traçados realmente foram alcançados e um sistema de monitoramento para que os efeitos positivos sejam continuados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar que o tema das contratações públicas sustentáveis está ganhando espaço nas universidades brasileiras, onde é reconhecida a importância de formar cidadãos comprometidos com a responsabilidade social e ambiental. No entanto, considerando que o país possui 69 universidades federais, todas regidas pelas mesmas normativas de contratação, há uma escassez de estudos específicos

sobre esse tema, o que revela uma oportunidade para investigações mais aprofundadas em um escopo maior.

No modelo de compras sustentáveis adotado pelo Brasil, a licitação é frequentemente tratada como um instrumento, ou seja, como um "meio para atingir um objetivo", seja para promover a sustentabilidade ou implementar políticas públicas. Esse papel instrumental também se relaciona com o chamado "poder de compra do Estado", que, em tese, deveria permitir que a administração pública influenciasse o mercado em favor de práticas sustentáveis. Contudo, percebe-se que há uma baixa aplicabilidade prática desse conceito, como comprovado pelo número restrito de editais que incorporam todos os critérios sustentáveis nas universidades. Isso indica que, embora a legislação incentive práticas sustentáveis, sua aplicação nas licitações ainda é limitada, demonstrando uma deficiência, logo apresentando ineficiência do modelo brasileiro adotado, e uma necessidade nos processos administrativos de licitação e na cultura organizacional das instituições o aumento de incentivo às práticas de compras públicas sustentáveis efetivos.

Desta forma, a análise revela que uma mera mudança legislativa não é suficiente para implementar aquisições públicas sustentáveis de forma eficaz. Há uma necessidade de práticas organizacionais dentro da administração pública que incentivem o ciclo completo de aquisição sustentável, indo além das exigências normativas. Assim, para que os princípios sustentáveis se tornem uma realidade nas contratações públicas, é necessário adotar políticas públicas e incentivos que reforcem a implementação dessas práticas no cotidiano das universidades e outras instituições do setor público.

Diante desse contexto, e considerando as limitações da análise realizada em apenas duas instituições paulistas localizadas no estado mais rico da federação, além da ausência de distinção entre os campi na seleção das amostras, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas complementares para: (a) Investigações sobre contratações públicas e sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior à luz de publicações internacionais, (b) Criação de modelos de incentivo para a gestão ambiental com foco em aquisições públicas, especialmente direcionada às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, e (c) Estudos que explorem a necessidade de mudanças comportamentais na administração pública para fortalecer a aplicação eficaz dos princípios de sustentabilidade nas compras públicas .

REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO 20400: **Compras Sustentáveis**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2023.

ABNT. NBR ISO 26000: **Diretrizes sobre Responsabilidade Social**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2023.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis**. Brasília: AGU, 2016.

ALENCASTRO, M. A. C.; SILVA, E. V. DA; LOPES, A. M. D. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo federal. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 207–235, fev. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 14001:2015**. Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 20400:2017**. Compras sustentáveis – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018**. Gestão de riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2023**. Sistemas de gestão da conformidade – Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

BIAGE, V. S. M. DE; CALADO, L. R. Análise dos resultados das contratações públicas sustentáveis. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 21, n. 3, p. 601–621, dez. 2015.

BIEDERMAN, J. *et al.* Discordance Between Psychometric Testing and Questionnaire-Based Definitions of Executive Function Deficits in Individuals With ADHD. **Journal of Attention Disorders**, v. 12, n. 1, p. 92–102, 11 jul. 2008.

BIDERMAN, R. *et al.* **Guia de compras públicas sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

BRASIL. Advocacia-Geral da União (AGU). Consultoria-Geral da União. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis**. Brasília: AGU, 2016.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Art. 37.

BRASIL. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019.** Regulamenta a licitação na modalidade de pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 set. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020.** Institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 out. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10531.htm. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012.** Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, dispondo sobre critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela Administração Pública federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 6 jun. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012.** Estabelece critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e contratações de serviços pela Administração Pública federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 nov. 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/2012/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993.

BRASIL. **Lei nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009.** Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC) e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 dez. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 ago. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Institui normas de licitações e contratos administrativos para a administração pública e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm. Acesso em: 20 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 set. 1981. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Estratégia Federal de Desenvolvimento (EFD) 2020-2031**. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestao/estrategia-federal-de-desenvolvimento>. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Guia de práticas sustentáveis nas contratações**. Brasília: MPF, 2016. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/sustentabilidade/documentos-e-publicacoes/guia-de-praticas-sustentaveis.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Painel Nacional de Compras Públicas (PNCP)**. Disponível em: <https://www.gov.br/pncp/pt-br>. Acesso em: 15 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Modelo de Programa de Logística Sustentável**. Brasília: TCU, 2015.

BRAMMER, S.; WALKER, H. Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 4, p. 452–476, 22 mar. 2011.

BUSATO, M. D. O.; CABRERA, C. J. C.; OLIVEIRA, F. C. Sustentabilidade nos contratos administrativos. **Revista Educação, Direito E Sociedade**, 5(5), 2024.

CABRAL, V. N.; CASTRO, B. S. DE. Análise da implementação da política de compras públicas sustentáveis: um estudo de caso. **Revista de Políticas Públicas**, v. 24, n. 1, p. 49, 24 jun. 2020.

CADER, R.; VILLAC, T. Governança e Sustentabilidade: Por Que esse Tema Importa no Brasil? **Emerj**, v. 25, n. 1, p. 184–197, 2023.

CALASANS JUNIOR, J. **Manual da Licitação**: com base na Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. 3. ed. Barueri: Atlas, 2021.

CRUZ, E. C.; OLIVEIRA, T.; GURGEL, A. M. Desenvolvimento de um framework para o planejamento de compras públicas: estudo em uma Universidade Federal. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 94–116, 17 dez. 2020.

CUNHA, L. C. S. **O princípio da publicidade como mecanismo de aprimoramento e legitimação da administração pública nos procedimentos licitatórios**. Jusbrasil, 2021.

DI PIETRO, M. S. Z. **Licitações e Contratos Administrativos**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 25ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativos**. 33ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012

FREITAS, J. Políticas públicas, avaliação de impactos e o direito à boa administração. **Seqüência Estudos Jurídicos e Políticos**. Florianópolis, v. 36, n. 70, p. 115–133, 2015.

FREITAS, J. **Sustentabilidade**: direito ao futuro. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

FREITAS, J. Nova Lei de Licitações e o ciclo de vida do objeto. **Revista de Direito Administrativo**, v. 281, n. 2, p. 91–106, 22 ago. 2022.

GARCIA, F. A.; RIBEIRO, L. C. Licitações públicas sustentáveis. **Revista de Direito Administrativo**, v. 260, p. 231, 1 jan. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GRIGGS, D. *et al.* Sustainable development goals for people and planet. **Nature**, v. 495, n. 7441, p. 305–307, 20 mar. 2013.

GONCALVES, M. DE S.; FIGUEIREDO, P. S. Eficiência e eficácia nas compras públicas por pregão eletrônico: uma revisão sistemática da literatura. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 4, p. 31468–31490, 27 abr. 2022.

GRANDO, F.; BONA, C. O aspecto jurídico da sustentabilidade: instrumentos normativos regulamentadores das licitações sustentáveis. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 20-39, jul./dez. 2018.

GUTERRES, T. **Uma nova lei de licitações**. Natal, 2021. Disponível em: <https://www.tce.rn.gov.br/as/download/Escola%20de%20Contas%20Prof.%20Severino%20Lopes%20de%20Oliveira/ThiagoGuterresEbook2.pdf>. Acesso em: 15 jan 2024.

ICLEI - LACS. **Governos Locais pela Sustentabilidade** - Secretaria para América Latina e Caribe. Disponível em: www.iclei.org/lacs. Acesso em: 15 jan. 2024.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, n. 118, p. 189–206, mar. 2003.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAVOR, A. A. A. DE; TURATTI, L. Contratações públicas do IFCE — Campus Iguatu: análise sob a óptica da sustentabilidade. **Revista Brasileira de Ciências Ambientais**, n. 51, p. 41–61, 17 jul. 2019.

MEIRELLES, H. L. **Licitação e Contrato Administrativo**. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988. p. 23-24.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MELLO, C. A. B. Criação de secretarias municipais. **Revista de Direito Público**, São Paulo, v. 15/284, jan./mar. 1971.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

OLIVEIRA JUNIOR, J. R. de. ADRIANO, A. K. S. Benefícios trazidos pela nova lei de licitações: análise preliminar da Lei 14.133/2021. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed. 10, v. 5, p. 5-24, 2021.

OLIVEIRA, B. C. S. C. M. de; SANTOS, L. M. L. dos. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 189–206, fev. 2015.

ORUEZABALA, G.; RICO, J.-C. The impact of sustainable public procurement on supplier management — The case of French public hospitals. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 4, p. 573–580, maio 2012.

PRESTES, M. I. R. *et al.* A difusão da política de gestão e sustentabilidade socioambiental na Universidade Federal do Pará. **Research, Society and Development**, v. 13, n. 1, p. e8513144819, 18 jan. 2024.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Organizadora: Paula Yone Stroh. Rio de Janeiro: Garamond, 2000. 96 p.

SANTANA, J. E. **Termo de Referência**: o impacto da especificação do objeto e do termo de referência na eficácia das licitações e contratos. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2015.

SANTOS, M. G.; BARKI, T. V. P. **Licitações e contratações públicas sustentáveis**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

SERVÍDIO, A. Dispensa de licitação pública. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 1979.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Compras públicas**: um bom negócio para a sua empresa. Brasília: Sebrae, 2017.

SILVA, A. A. da *et al.* Compras públicas sustentáveis em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). **Caderno Virtual**, 2021.

SILVA, R. C. da; BARKI, T. V. P. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, n. 63, v. 2, p. 157-175, abr./jun. 2012.

SILVA, J. A. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2020.

SILVA, J. I. A. O.; SEVERO FILHO, J. Licitações sustentáveis em instituições de ensino superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Campina Grande. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, v. 12, n. 1, p. 153–195, 10 set. 2021.

SILVA, S. S. da; COTO, G. C. Redes Públicas de Cooperação e o Desenvolvimento Local: a experiência do Programa Nacional de Habitação Rural (PNHR) no Alto Vale do Itajaí. **Revista de Ciências da Administração**. V.17, p. 165-182, dez. 2015.

SILVEIRA, G. B. *et al.* A estratégia de incorporação dos critérios de compras públicas sustentáveis em uma universidade federal. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 4, p. 172–195, 23 dez. 2020.

SOUSA, J. J. de; ALMEIDA, T. C. de; NOGUEIRA, L. R. T. Utilização de Critérios para Compras Públicas Sustentáveis: um Estudo de Caso em uma Instituição Federal Brasileira. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 18, n. 2, 2023.

SOUZA, F. S. DE; SILVA, M. A. P. DA. Licitações sustentáveis: o tratamento da sustentabilidade na nova lei de licitações e contratos administrativos. **RevistaFT**, v. 27, 2023.

SOUZA, W. L. DE *et al.* Compras sustentáveis como estratégia de gestão ambiental no Instituto de Ciências Exatas e Naturais da Universidade Federal do Pará. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 13, p. e11121344110, 25 nov. 2023.

SOUZA, K. P.; AGUIAR, D. R. da C.; LIMA, L. D. dos S. C. Avaliação da sustentabilidade na Biblioteca Central Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia/MG. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 16, n. 1, p. 119–145, 2017.

VARESCHINI, J. M. L. **Diálogos sobre a nova lei de licitações e contratações Lei 14.133/2021**. Pinhais: Editora JML, 2021.

VICENTE, J. R.; BEZERRA, K. D. S. Uma Cosmovisão do Desenvolvimento Sustentável. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, v. 2, n. 2, p. 226, 1 dez. 2016.

Capítulo 4

Arcabouço teórico-institucional para compras públicas sustentáveis: Uma revisão sistemática

RESUMO

Para implementar uma gestão focada na redução do impacto ambiental, é essencial que a administração pública tome medidas concretas, pois seu papel não se limita apenas à sua atuação direta, mas também inclui o estímulo por meio de contratações públicas. Esse estudo investigou os fatores organizacionais e modelos que influenciam a gestão da sustentabilidade nas organizações. Para isso foi definida a seguinte questão norteadora de pesquisa: Como estruturar um modelo operacional de auxílio à governança da sustentabilidade? A investigação foi realizada por meio de uma revisão sistemática de literatura. Como resultados, destacou-se os principais temas da revisão sistemática geral: análise dos aspectos de apoio às contratações públicas sustentáveis utilizadas na administração pública e abordagem sob o aspecto organizacional. E como resposta à questão de pesquisa se constatou com base na literatura a necessidade da construção de um arcabouço teórico-institucional de apoio para que as instituições efetivem as aquisições públicas sustentáveis, e não apenas atividades pontuais de gestão ou de cobranças legislativas. Esse estudo contribuiu para uma construção fundamentada desse arcabouço, composto em nível estratégico, tático e operacional, pois o mesmo foi elaborado com cinco hipóteses construídas por meio da detecção dos fatores legais e organizacionais que devem se concretizar para a obtenção das contratações públicas sustentáveis.

Palavras chave: Arcabouço teórico-institucional. Compras públicas. Sustentabilidade. Instituições públicas.

1 INTRODUÇÃO

Aspectos ambientais são indissociáveis do cotidiano humano, por isso pessoas jurídicas também necessitam desenvolver modelos de gestão sustentáveis em suas

atividades. A inserção de ações de incentivo à sustentabilidade nas práticas cotidianas das instituições não é uma tarefa fácil, e é nesse contexto que se faz imprescindível averiguar como as instituições públicas se governam e quais são seus métodos de planejamento.

Segundo Lozano (2006), modelos de gestão sustentáveis são processos complexos, à exemplo disso: a institucionalização de valores por meio de orientações regulamentares sobre perspectivas de compras, a determinação da governança voltada para a sustentabilidade com a utilização de ferramentas e estratégias, ainda precisam romper várias barreiras à mudança. Assim, para se implantar uma gestão voltada ao menor impacto ambiental, é primordial ações concretas, desde o início planejadas em nível estratégico institucional. Pois, é no âmbito estratégico que se determina onde se quer chegar organizacionalmente.

O desenvolvimento de uma gestão sustentável também é responsabilidade do setor público, pois esse da mesma forma contribui para a degradação ambiental em ações diretas e indiretas, tanto é assim que na agenda global foram estabelecidos dentre os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 Metas para serem cumpridas, especificamente o objetivo nº 12 se refere à produção e o consumo sustentável nas nações e sua Meta nº 12.7 implica diretamente as instituições públicas, pois nela se prescreve para a administração pública o objetivo de “promover práticas de contratações e gestão públicas com base em critérios de sustentabilidade, de acordo com as políticas e prioridades nacionais” (Heinemann *et al.*, 2021), promoção essa que é desenvolvida por meio de políticas públicas.

Desta forma, diante da necessidade de aquisições sustentáveis em contratações públicas, foi definida a seguinte questão norteadora: “Como estruturar um modelo operacional de auxílio à governança da sustentabilidade?” Este estudo tem como objetivo geral investigar os modelos e fatores organizacionais que influenciam a gestão da sustentabilidade nas organizações, com ênfase no contexto das contratações públicas. Para alcançar esse propósito, busca-se como objetivos específicos: identificar os principais desafios da governança da sustentabilidade no âmbito das contratações públicas; propor um arcabouço teórico, legal e de gestão que possibilite o incentivo às contratações públicas sustentáveis por parte das instituições públicas.

A análise da literatura revela que há uma alusão direta a essas instituições, denominadas organizações, especialmente quando o tema é sustentabilidade sob a

perspectiva do operador da atividade e do planejador institucional. Devido à complexidade do entendimento sobre o que seria, ou não seria, sustentável, a governança organizacional desempenha um papel crucial na consolidação dessas práticas dentro das instituições.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Esse estudo trata-se de uma revisão sistemática da literatura, baseado nas recomendações PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). O protocolo Prisma busca auxiliar os pesquisadores a melhorarem o relato das revisões sistemáticas e/ou meta-análises. Segundo Moher, Liberati e Tetzlaff (2015), a revisão sistemática, adotada pelo protocolo Prisma se baseia na formulação de uma pergunta objetiva, utilizando métodos sistemáticos e compreensíveis, permitindo identificar, selecionar e avaliar de forma crítica as pesquisas mais relevantes relacionadas ao tema pesquisado.

A busca foi realizada no mês de julho de 2023. Na etapa identificação, foi realizada a busca dos artigos nos bancos de dados da *Web of Science* e do Scopus utilizando os termos, por tópico (título, resumo e palavra chave): *Public management* (Tópico) *or Public procurement management* (Tópico) *or Public Strategic management* (Tópico) *or Cost management* (Tópico) *and Public Organizations* (Tópico) *and sustainable management* (Tópico) *or Sustainable governance* (Tópico) *or Sustainability* (Tópico) *or Environmental responsibility* (Tópico) *and sustainable shopping* (Tópico) *and supply chain* (Tópico) para construção das estratégias avançadas de busca.

Como critérios de inclusão dos estudos, foram considerados textos escritos em inglês e português, sem fixação de período de publicações. Foram excluídos desse estudo os artigos que analisam a gestão fora do contexto da sustentabilidade ambiental, sem o enfoque em responder à pergunta sobre modelo ou ferramentas de gestão que incentivem a sustentabilidade no contexto da aquisição, bem como artigos que tratavam de outros tópicos relacionados à sustentabilidade sob o prisma do transporte de pessoas ou produtos; no viés de nutrição e saúde; comportamento das pessoas em relação aos itens de compras privados e seu grau de importância da sustentabilidade. Ainda, foram excluídos os artigos específicos sobre planejamento

energético, energia renovável, água, resíduos, economia circular, reciclagem, cadeia de custódia, bem como os resumos de congressos, monografias e teses.

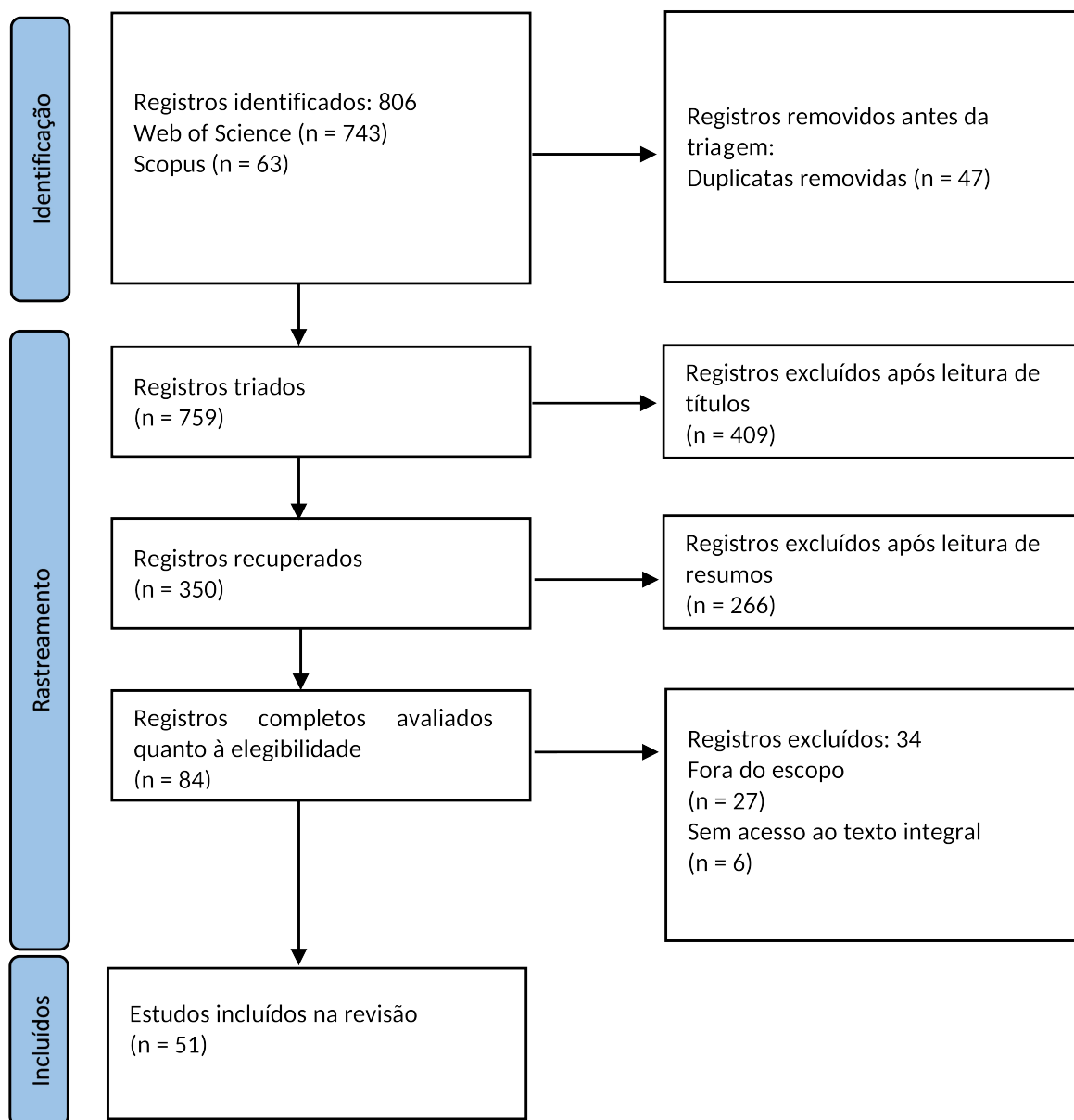
Para estruturar a revisão, este artigo adotou uma organização composta por três etapas principais: primeiro, a definição da pergunta de pesquisa que guiaria toda a revisão; em seguida, a busca de respostas por meio de uma revisão sistemática, identificando e analisando a literatura relevante para responder a essa pergunta; e, por fim, a criação de uma estrutura mínima legal e de gestão, denominada Arcabouço Teórico-Institucional com fundamento em fatores legais e organizacionais nas Contratações Públicas Sustentáveis no Brasil com base nos achados da revisão sistemática para auxiliar na governança da sustentabilidade.

Para auxiliar na organização e seleção dos estudos elegíveis, foi utilizado o aplicativo online *Rayyan*®, desenvolvido pelo QCRI (*Qatar Computing Research Institute*). O principal objetivo deste aplicativo, conforme descrito por Ouzzani *et al.* (2016), é auxiliar os autores na metodologia de pesquisas de revisão sistemática, integrativas e de escopo. Sua plataforma permite a criação de grupos de diferentes categorias, a importação de arquivos provenientes de diversas bases de dados e em vários formatos (como BibTex e Refman/RIS), classificação e contagem de artigos em categorias como incluídos, indecisos e excluídos, triagem de citações, gerenciamento de referências para verificação de elegibilidade, detecção de duplicatas de artigos e disponibilização de downloads de artigos.

A partir dos critérios de elegibilidade pré-estabelecidos, realizou-se a estratégia de busca nos bancos de dados (Web of Science e Scielo). Com o apoio do protocolo PRISMA, buscou-se cumprir as etapas de identificação, rastreamento e inclusão dos artigos. A avaliação da elegibilidade e o processo de seleção dos artigos foram realizados pela autora. Nesta etapa foi efetuada uma triagem através das leituras dos títulos e resumos dos artigos, resultando em uma amostra de 84 estudos.

Na última etapa, os artigos foram lidos na íntegra para excluir aqueles que não faziam parte do eixo temático analisado, tornando a amostra mais precisa, culminando em 33 artigos inelegíveis, pois não estavam dentro do foco abordado ou não estavam disponíveis o texto integral. Por fim, incluíram-se 51 artigos científicos para a construção do arcabouço teórico-institucional para compras públicas sustentáveis. A figura 1 ilustra o processo de seleção dos estudos seguindo o protocolo PRISMA.

Figura 1 - Seleção dos estudos da revisão de literatura com base no protocolo PRISMA.



Fonte: Elaboração própria (2023)

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados do número de artigos publicados por diferentes categorias como periódicos, ano e tipo de estudo foram exportados e analisados (Quadro 1).

Quadro 1 - Síntese dos estudos revisados

Autores	Ferramentas de Gestão (Modelos e Fatores)	Tipo de Estudo
1. Chen (2005)	Iso 14000 vista como ferramenta Sistema de Gestão Ambiental	Revisão de Literatura
2. Zhu, Geng e Sarkis (2013)	Ferramenta: Mecanismos de divulgação de Práticas Sustentáveis	Estudo de Caso
3. Johnsen, Miemczyk e Howard (2017)	Modelo de Gestão de Cadeias de Suprimento	Revisão Sistemática de Literatura
4. Sonnichsen e Clement (2020)	Ferramenta: Contratos Públicos Circulares	Revisão de Literatura
5. Delmonico et al. (2018)	Estrutura reflexiva de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação ajudaria essas IES ao longo da jornada de SP	Estudo transversal
6. Ho, Dickinson e Chan (2010)	Ferramenta de Responsabilidade Social Corporativa, Ferramenta de Política Ambiental	Estudo de Caso
7. Bolton (2008)	Ferramenta política e legislação	Estudo de Caso
8. Leal Filho et al. (2019)	Comissão: As compras são direcionadas por uma Comissão, composta por servidores e alunos. Compra em si, é utilizada como instrumento. Aquisição por consórcios (parecido com ARP), política nacional forte.	Estudo transversal
9. Grandia, Stein e Kuipers (2015)	Adequação entre a visão estratégica das organizações e a política de compras sustentáveis	Estudo transversal
10. Hwang, Wen e Chen (2010)	Utiliza o modelo SCOR (cadeira de suprimentos) aliado ao ciclo PDCA para gestão de aquisições sustentáveis	Estudo de Caso
11. Vidal e Sánchez-Pantoja (2019)	Análise do Ciclo de Vida e o TOPSIS (ferramenta multicritério)	Estudo de caso
12. Xu et al. 2016	Sistema de Indicadores	Estudo de Caso
13. Etse, McMurray e Muenjohn (2021)	Compartilhamento de Experiências, Treinamento Seminários e Workshop	Estudo de coorte
14. Braulio-Gonzalo e Bovea (2020)	Instrumento Político para redução do Impacto Ambiental	Análise descritiva e estudo de caso
15. Melon (2020)	Arcabouço Jurídico (necessário estar pronto antes da intervenção), e critérios claros nas concorrências	Pesquisa Documental
16. Stritch et al. (2020)	Centralização de Compras (Parece ARP)	Estudo de Casos
17. Chersan et al. (2020)	Análise do Ciclo de Vida dos Produtos	Revisão Sistemática da Literatura
18. Vluggen et al. (2019)	Compras vista como ferramenta de sustentabilidade. Instrumento: a legalidade	Estudo de Caso

Autores	Ferramentas de Gestão (Modelos e Fatores)	Tipo de Estudo
19. Bucea-Manea-Tonis et al. (2020)	Instrumento de Política Pública Ambiental, método utilizado para alcançar equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade. Ferramenta ambiental	Revisão da literatura e Estudo de Caso
20. Wang, Qiao e Li (2020)	Implicações sociais GPP	Pesquisa Exploratória
21. Hafsa, Darnall e Bretschneider (2021)	Trata compra pública da perspectiva de ferramenta de sustentabilidade	Análise documental
22. Kunzlik (2013)	Utiliza legislação, forte especificações técnicas e específicos nos critérios de adjudicação.	Análise documental
23. Schulze e Bals (2020)	Modelo Específico de Competência (cada instituição deve desenvolver a sua)	Pesquisa-ação
24. Mendonça, Pedrosa e Camara (2021)	Capacitação para mudança de paradigma	Estudo de Caso
25. Hsueh et al. (2020)	Gestão política por objetivos (MBO) ou orçamento por programas (PPBS)	Estudo de Coorte
26. Diofasi-kovacs e Valko (2015)	Kit de ferramentas do projeto Green Procurement Hungary (GPH)	Pesquisa-ação
27. Haddadi, Mourabit e Haddadi (2021)	Plataformas de tecnologia	Pesquisa Investigativa
28. Dimand (2022)	Ferramenta Política, pressão coercitiva e regulatória	Estudo de Caso
29. Agyekum et al. (2022)	Implementação de regulação legislativa específica como ferramenta	Estudo transversal
30. Wijayasundara et al. (2022)	Aquisições com preferência de conteúdo recuperado e material reciclado	Pesquisa indutiva
31. Behraves, Darnall e Bretschneider (2022)	Modelo de Gestão com quatro constructos para que seja implantada as contratações públicas	Revisão de Literatura
32. Vejaratnam et al. (2023)	Chama ferramenta de "Respostas Estratégicas"	Estudo de Caso
33. Kabra, Srivastava e Ghosh (2023)	Ferramentas de gestão organizacionais específicas para contratações públicas	Revisão Sistemática com Análise Bibliométrica
34. Cardoso e Pederneiras (2023)	Instrução Normativa 58/2022: Estudo Técnico Preliminar no Planejamento da Compra Públicas Sustentável	Revisão de Literatura
35. Cunha e Araújo (2019)	Elenca as legislações pertinentes as contratações públicas sustentáveis	Estudo de caso
36. Fernández-Pérez e Luque-Vílchez (2022)	Indicadores ambientais, treinamento em questões de responsabilidade na contratação pública para o desenvolvimento sustentável, e órgãos profissionais com habilidades técnicas nessa área.	Estudo de Caso
37. Oyewobi e Jimoh (2022)	Teoria TLP	Pesquisa documental e experimental

Autores	Ferramentas de Gestão (Modelos e Fatores)	Tipo de Estudo
38. Porta, Pereira e Araújo (2022)	Centralização de Compras (ARP)	Estudo transversal
39. Adjei-Bamfo et al. (2023)	Ferramenta Política de Inovação Tecnológica	Revisão Sistemática de Literatura
40. Perez et al. (2022)	Ferramenta de Auxílio à Decisão Multicritério Construtivista (MCDA-C).	Estudo de Caso
41. Goiria e Bonatxea (2022)	Ferramenta de Impacto Econômico e Social	Pesquisa Documental e Bibliográfica
42. Moura e Silva (2022)	ARP; PGC (Pacto e Gerenciamento de Contratações)	Estudo hipotético-dedutivo
43. Bernardi, Pires e Peters (2021)	Certificação Ambiental, ISSO 14001	Estudo de Caso
44. Ferraz (2021)	Política pública de incentivo à produção e ao consumo de bens, obras e serviços que ocasionem menores impactos durante seu ciclo de vida.	Pesquisa documental e bibliográfica
45. Ferreira (2021)	Contrato Público deve ser usado como indutor de Política Pública	Revisão da literatura
46. Madeira et al. (2019)	Legislação	Análise documental
47. Cunha e Araújo (2019)	Criação de uma comissão, e de editais de licitações modelos que atendessem a critérios de sustentabilidade	Estudo de Caso
48. Borges et al. (2019)	Modelo de Inventário para Acompanhamento das Compras Sustentáveis (Planilha)	Estudo descritivo
49. Soares, Silva e Correia (2018)	Capacitação dos servidores, Manual de procedimentos, Comissão de Compras Sustentáveis, Indicadores e estudos técnicos, Aquisições em rede.	Estudo de caso
50. Agbesi, Kissi e Adjei-Kumi (2020)	Indicação nos editais de licitação	Estudo transversal
51. Fet, Michelsen e Boer (2011)	Lei de Informação Ambiental (2003), Lei de Liberdade de Informação, Lei de Contratação Pública (1999)	Revisão de literatura e Estudo de Caso

Fonte: Elaboração própria (2023)

Com base no exposto nos estudos, foi realizada uma análise das principais formas de governança (modelos e fatores de gestão organizacionais) utilizadas na administração pública no contexto da sustentabilidade.

3.1 Formas de governança utilizadas na administração pública no contexto da sustentabilidade

Percebeu-se que para analisar o objeto “compras públicas sustentáveis” são necessárias perspectivas e dimensões diferentes do mesmo objeto, assim para responder ao questionamento inicial, a literatura elenca vários pontos a se cumprir, geralmente tratados individualmente, respondendo a solução do problema de acordo com a localização do observador na estrutura administrativa, logo solucionando parcialmente o problema, pois quem está no nível estratégico respondia sob a perspectiva somente de diretriz, quem estava no tático percebia a necessidade de um processo planejado efetivo e quem estava no nível operacional a falta de clareza nas instruções de execução.

Logo, se concluindo pela necessidade de um conjunto de procedimentos a serem realizados nas instituições públicas para a prática das contratações sustentáveis, ou seja, culminando na necessidade da construção de um arcabouço teórico institucional no contexto das compras sustentáveis, no qual se analise a integralmente a instituição em seus três níveis administrativos: estratégico, tático e operacional, e não apenas o processo de compras isoladamente ou apenas na visão dos funcionários envolvidos com as aquisições, ou seja, compartimentalizados institucionalmente como demonstrado a seguir.

3.2 Proposta de modelo de arcabouço-teórico institucional de apoio às contratações públicas sustentáveis utilizadas na administração pública

Segundo Ho, Dickinson e Chan (2010), o desenvolvimento sustentável deve permear todos os níveis estratégicos da administração pública. Isso inclui desde os setores de compras e planejamento estratégico até a área de desenvolvimento de políticas institucionais.

Dessa forma, foi construído um arcabouço-teórico institucional de apoio às contratações públicas sustentáveis. Este modelo foi desenvolvido como resposta à pergunta de pesquisa, na qual se obteve a constatação de que a simples existência de leis ou modelos de gestão organizacionais, sem uma base de normativas e gestão sólidas interligadas permeada por todos os níveis administrativos organizacionais, não são suficientes para efetivar compras sustentáveis de maneira eficaz. Muitas vezes, as perspectivas abordadas eram compartimentalizadas, não tratando a problemática de forma integrada.

Diante dos resultados encontrados nos estudos, há cinco perspectivas centrais que nortearam para a construção de um arcabouço teórico-institucional de apoio às contratações públicas sustentáveis, resultantes da relação entre as dimensões organizacionais, legislativas e políticas, conforme representado na figura 2. Assim, propõe-se que isso é o mínimo de elementos em cada nível de planejamento que a instituição deve conter para efetivar contratações públicas sustentáveis.

Figura 2 - Perspectivas e Dimensões para a Governança da Sustentabilidade em Contratações Públicas



Fonte: Elaboração própria (2023)

Nesse sentido, para a construção do modelo teórico advindo dessas perspectivas proposto pela autora, o qual tem como objetivo fornecer apoio às instituições públicas na busca pela efetividade das contratações sustentáveis. Pois, é necessária uma perspectiva integrada institucional de incentivo às aquisições públicas das três áreas do planejamento institucional: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional da demanda.

O planejamento estratégico da demanda é fundamental, pois é nesse nível que se delineia onde se quer chegar, incorporando a sustentabilidade como um valor organizacional, isso é item imprescindível para ser uma organização de aquisições públicas sustentáveis. Assim, também a abordagem política (política pública) e legislativa (cumprimento da legislação) são cruciais nesse contexto. Pois, a regulamentação legislativa de compras públicas pode incentivar contratações

sustentáveis e determinar a utilização de ferramentas específicas para esse fim (Drucker, 2006).

O planejamento tático transforma essa visão em planos operacionais. É no âmbito tático que se encontram fatores relacionados ao comportamento do comprador e adequação estratégica institucional, como os processos estão planejados para cada etapa de execução, a gestão do conhecimento dos envolvidos e os modelos de gestão (Drucker, 2006). Pois, a gestão estratégica requer uma abordagem integrada que considere não apenas o custo inicial e procedimentos envolvidos, mas o valor total e ações ao longo da vida útil dos bens e serviços adquiridos, direcionando a prática almejada no âmbito estratégico para a efetividade em nível operacional.

É nesse último nível, onde os planos de ação são executados. Nesse estágio, a abordagem instrumental das compras públicas se manifesta, por exemplo, na utilização de compras centralizadas como ferramenta de incentivo à sustentabilidade, como também a aplicação de indicadores e ferramentas específicas, para garantir que as compras públicas sejam realizadas de forma a maximizar os benefícios sustentáveis (Drucker, 2006), é necessário atentar que para todas essas ações institucionais devem se ter consciência que são planejadas dentro de um ambiente imprevisível e ter o mínimo de níveis gerenciais possíveis, por isso a necessidade de indicadores e métodos advindas das abordagens das teorias administrativas, bem como ferramentas de administração específicas de acordo com o perfil institucional.

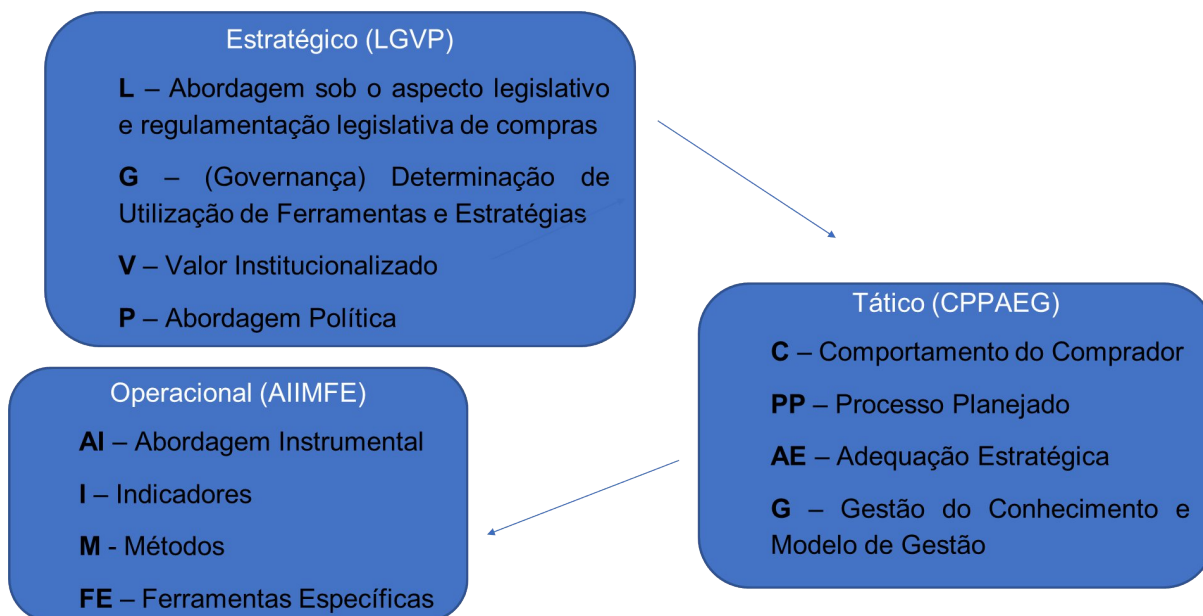
Assim, a ferramenta construída, denominada arcabouço-teórico institucional de apoio às contratações públicas sustentáveis promove a integração da sustentabilidade nos níveis organizacionais estratégico, tático e operacional, desde que sejam cumpridos os elementos pertencentes a cada nível.

No nível Estratégico (LGPV), o foco está na abordagem sob o aspecto legislativo e regulamentação legislativa de compras (L), assegurando que os processos estejam em conformidade com a legislação vigente. Assim, é necessário, que a governança (G) esteja relacionada à determinação e utilização de ferramentas e estratégias que promovam práticas sustentáveis, as quais devem ser um valor institucionalizado internamente (V). No nível do planejamento estratégico fortalece-se a internalização de valores organizacionais que orientam o comportamento institucional. Já a abordagem política (P) busca articular os setores governamentais, promovendo políticas públicas alinhadas às metas de sustentabilidade e desenvolvimento institucional.

No nível Tático (CPPAEG) organiza-se as ações intermediárias em atividades pontuais que serão capazes de efetivar o almejado no nível estratégico. Nesse âmbito, o comportamento do comprador (C) representa a responsabilidade e as práticas adotadas pelos agentes públicos ao longo do processo de contratação. Importante também, se faz o processo planejado (PP), pois reforça a importância de procedimentos estruturados e claros, garantindo eficiência e previsibilidade em todas as etapas. A verificação e acompanhamento da adequação estratégica (AE) assegura que as contratações estejam alinhadas às metas institucionais e aos objetivos estratégicos das organizações públicas. Por fim, a adoção da gestão do conhecimento e modelo de gestão (G) proporciona um sistema que busca a eficiência para a disseminação de boas práticas e o aprimoramento da governança.

No nível Operacional (AIMFE) abrange-se os elementos essenciais para a execução prática das contratações planejadas. A abordagem instrumental (AI) refere-se ao uso de ferramentas práticas que viabilizam a efetividade dos processos licitatórios. Os indicadores (I) são métricas que permitem monitorar e avaliar o desempenho das ações implementadas, assegurando resultados concretos. Os métodos (M) definem procedimentos sistemáticos e padronizados para orientar a execução efetiva das contratações. Por fim, a utilização de ferramentas específicas (FE), se necessário incluem os recursos técnicos e práticos aplicados diretamente ao processo, facilitando a implementação de práticas sustentáveis durante todas as etapas do contrato ou processo (Figura 3).

Figura 3 - Arcabouço Teórico-Institucional de Apoio às Contratações Públicas Sustentáveis



Fonte: Elaboração própria (2023)

Assim, itens integrantes do arcabouço hipotético teórico-institucional de apoio às contratações públicas sustentáveis serão percorridos especificamente por meio dos seguintes tópicos:

- Nível Estratégico: LGVP

- Abordagem sob o aspecto legislativo e utilização de regulamentação legislativa;
- Abordagem sob o aspecto da governança organizacional;
- Fundamentos teóricos da relação sustentabilidade e compras valorados institucionalmente de compras públicas para incentivo às contratações sustentáveis;
- Abordagem sob o aspecto da política pública (risco social).

- Nível Tático: CPPAEG

- Influência do comportamento do comprador;
- Processo Planejado;
- Adequação estratégica institucional;
- Adoção de Gestão do Conhecimento;
- Adoção de Modelo de Gestão.

- Nível Operacional: AIMFE

- Abordagem sob o aspecto instrumental: Utilização de compras centralizadas como ferramenta de incentivo à sustentabilidade;
- Adoção de Sistema de Indicadores e Métodos;
- Ferramentas Específicas.

O arcabouço serviria, por exemplo, ao procedimento de solicitação de compras, e seu fluxograma de processo seria executado da seguinte forma como sugestão (Quadro 2):

Quadro 2 – Fluxograma de Processos de Compras Sustentáveis para IFES

NÍVEL ADMINISTRATIVO	ONDE	QUANDO	COMO	QUEM
Planejamento Estratégico (direcionamento geral institucional) L G V P	Conselhos Superiores Conselhos Estruturantes Diretorias	Toda vez que diretrizes institucionais forem criadas relacionadas às compras sustentáveis	- Aplicação da Governança da Sustentabilidade; - Internalização da valoração da sustentabilidade; - Obrigatoriedade de utilização de legislações de compras sustentáveis; - Direcionamento para aplicação práticas das políticas públicas de incentivo à sustentabilidade.	Diretores, pró-reitores, chefes de departamento e coordenadores com representatividades em conselhos superiores
Planejamento Tático (traça ações específicas) C PP AE G	Unidades Administrativas gerenciais	Cadastro de demandas Processos de Licitação	- processo planejado (diretrizes específicas para as unidades desde o cadastro da demanda até a entrega final do produto)	Assistentes administrativos, técnicos de laboratórios

NÍVEL ADMINISTRATIVO	ONDE	QUANDO	COMO	QUEM
			<ul style="list-style-type: none"> - capacitação /treinamento dos envolvidos; - verificação execução está ocorrendo de acordo com o planejado no nível estratégico; - gerenciamento do conhecimentos; - implantação de modelos de gestão voltados à sustentabilidade de acordo com a realidade da administração pública; -verificação das especificações técnicas detalhadas e descrição de critérios de adjudicação claros. 	
Planejamento Operacional AI I M FE	-Almoxarifados; -Unidades administrativas gerenciais -Secretarias Departamentos	- Verificação do produto ou serviço recebido	- Utilização de indicadores para medição; - Utilização de ferramentas de gerenciamento ou outras que se fizerem necessárias como a solicitação de certificações; - verificação do item adquiridos com os requisitos sustentáveis solicitados.	Assistentes administrativos, técnicos de laboratórios, demandantes e almoxarifados

Fonte: Elaboração própria (2024)

A seguir será discorrido cada elemento integrante de cada nível administrativo do arcabouço teórico-institucional proposto pela autora.

a. Fundamentos teóricos da relação sustentabilidade e compras valorados institucionalmente

Os autores em suas análises descrevem especificidades da relação entre sustentabilidade e compras, abordando seus aspectos teóricos e atribuindo características de instrumentalidade às compras públicas. Geralmente, trabalham três conceitos relacionados: sustentabilidade, compras e gestão pública, defendendo que essas concepções devem ser internalizadas como valores institucionais, além da instrumentalidade no sentido de “meio de se obter algo”, conforme será discutido a seguir.

Ho, Dickinson e Chan (2010) apresentam uma abordagem conceitual sobre contratações públicas no contexto da sustentabilidade, alinhando sua definição de sustentabilidade com a do Relatório das Nações Unidas da Comissão Brundtland, que define "desenvolvimento sustentável" como um conceito sistêmico. Eles destacam que as condições econômicas e políticas globais mudaram, trazendo maior atenção ao conceito de desenvolvimento sustentável, especialmente nos campos estratégicos institucionais, políticos e de diretrizes centrais das questões de compras.

Walker e Brammer (2009) também enfatizam que as compras públicas devem ser analisadas considerando as três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental. Nesse contexto, Stupak, Mansoor e Smith (2021) argumentam que as metas de práticas sustentáveis devem ter relação direta com a política ou atividade econômica do país. As definições de sustentabilidade podem ter implicações nas gerações futuras, pois envolvem um certo grau de incerteza, dependendo do julgamento humano.

Assim, o enfoque na sustentabilidade varia globalmente: nos países desenvolvidos, as preocupações estão mais relacionadas ao aspecto ambiental, enquanto nos países em desenvolvimento, as maiores preocupações são de ordem social e econômica (Stupak; Mansoor; Smith, 2021).

Etse, McMurray e Muenjohn (2021) também seguem essa mesma linha conceitual em suas pesquisas e expõem que a aquisição sustentável surgiu como

estratégia para abordar questões relevantes sobre a sustentabilidade, levando em consideração tanto no presente quanto nas futuras gerações.

Delmonico *et al.* (2018) utilizou a abordagem quantitativa na forma de um questionário de pesquisa autoaplicável, que é uma técnica amplamente utilizada em estudos de gestão. Seu estudo se concentrou em investigar as barreiras às compras públicas sustentáveis no Brasil, analisando a compra pública sustentável como uma ferramenta de gestão. Eles concluíram que existe uma desarticulação entre as esferas do setor público no planejamento, organização, direção e controle das compras sustentáveis, e a proposta do modelo teórico de apoio tenta suprir essa desarticulação em relação as compras sustentáveis.

Hafsa, Darnall e Bretschneider (2021) em um estudo realizado em quatro países entre os anos de 2017 e 2018, mostraram também que as compras públicas variam nos EUA de 19 a 24% do PIB, no Reino Unido de 13 a 56% do PIB, na Itália de 3 a 10% do PIB e na Holanda de 12 a 38% do PIB. Logo, o poder de mercado desses quatro governos é maior do que o estimado anteriormente. Assim, esse crescimento pode ser aproveitado para sustentar a ideia de que as compras públicas são ferramentas eficientes para aumentar as metas a fim de se obter uma sustentabilidade futura.

Outra pesquisa observa a compra especificamente como instrumento de incentivo à sustentabilidade por meio de institutos legais foi realizada por Vluggen *et al.* (2019). Este estudo analisou as práticas de compras públicas no contexto da sustentabilidade e revelou que muitas instituições utilizam as compras públicas como um instrumento para isso. Nesse estudo de caso foi analisada a influência de fatores externos nas compras sustentáveis de municípios holandeses, e foi observada “a ausência de pressão legal para impor compras sustentáveis, devido à falta de penalidades em caso de descumprimento”.

Wijayasundara *et al.* (2022) desenvolveram uma pesquisa de natureza indutiva, a qual evidenciou a utilização do processo de compras como viabilizador de sustentabilidade por meio de aquisições com a indicação de conteúdo recuperado e reciclado. Madeira *et al.* (2019) também analisaram se alguns órgãos do Estado de São Paulo têm redigido editais de compras públicas em conformidade com as regras da sustentabilidade. Eles utilizaram os dados divulgados pelos órgãos públicos e o Decreto Estadual nº 59.038/2013, que criou o “Programa Paulista de Biocombustíveis”. Constatou-se que a maioria deles não as citam em seus editais.

Desse modo, as compras públicas não são utilizadas necessariamente como instrumento para direcionar os produtores e fornecedores a aderirem à sustentabilidade na prática.

Stritch *et al.* (2020) conduziram também uma pesquisa empírica para analisar as compensações potenciais entre os governos locais que buscam simultaneamente múltiplos objetivos de sustentabilidade e eficiência na tomada de decisões. Eles observaram que, nos EUA, cerca de 28% dos governos locais implementam políticas com metas de sustentabilidade, destacando a utilização crescente de compras públicas como uma ferramenta para alcançar esses objetivos.

Assim, na mesma esteira de pensamento, Sönnichsen e Clement (2020) argumentam que a compra pública verde está em direção à contratação pública circular como um meio de alcançar a sustentabilidade e isso envolve a implementação de processos de aquisição que buscam contribuir para o fechamento dos ciclos de energia e materiais nas cadeias de abastecimento. O objetivo é minimizar, e, na melhor das hipóteses, evitar impactos ambientais adversos e a geração de resíduos ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Percebe-se que essa temática tem evoluído de uma simples aquisição até se chegar em compras circulares, e isso se deve, segundo Sönnichsen e Clement (2020), em decorrência da própria alteração da realidade da humanidade.

Chersan *et al.* (2020) em suas exposições também trabalham os aspectos conceituais sobre compras públicas verdes utilizando o conceito da Comissão Europeia de 2019, segundo esse conceito, as compras públicas verdes se referem ao processo no qual as autoridades públicas adquirem serviços e bens com impacto reduzido ao longo de sua cadeia produtiva. Como enfatizado também por Etse, McMurray e Muenjohn (2021), as compras públicas desempenham um papel significativo na solução do desafio da sustentabilidade, principalmente em países em desenvolvimento, em que as questões econômicas, sociais e ambientais são substanciais e inúmeras.

Para superar o paradoxo da relação compras e sustentabilidade, é fundamental compreender e abordar o que é conhecido como "transições em direção à sustentabilidade". De acordo com Leal Filho *et al.* (2019), essas transições representam os caminhos a serem percorridos para alcançar um modelo de produção e consumo mais sustentável. Para facilitar essa transição, contar com um certo nível de governança. Leal Filho *et al.* (2019) defendem que existem três barreiras para a

transição da sustentabilidade: 1) ambiguidade de metas; 2) aplicabilidade limitada de experimentos devido a aplicação em determinados nichos com suas próprias particularidades; 3) múltiplos atores, interesses e alvos envolvidos no processo de governança.

No entanto, o mercado, por si só, não tem a capacidade de conduzir uma transição em direção à sustentabilidade. Portanto, a governança da sustentabilidade emerge como uma ferramenta para legitimar a confiança nas atividades econômicas, como destacado por Stupak, Mansoor e Smith (2021). Empresas que valorizam a sustentabilidade são recompensadas pelo mercado, enquanto aquelas que não se preocupam com esse aspecto enfrentam consequências negativas, incluindo uma perda de credibilidade diante do público. Nesse contexto, a administração pública desempenha seu papel absorvendo o "custo social" de determinados itens e promovendo uma cultura de sustentabilidade.

A transição para sustentabilidade em sistemas sociotécnicos (interação entre pessoas, tecnologia e locais de trabalho), pode ser analisada pela perspectiva da teoria da Perspectiva Multinível de Ripe Kemp (1998), na qual se questiona o porquê e como determinados itens ou procedimentos fazem partes do processo. Essa abordagem é frequentemente utilizada para criar teorias, para as transições de sustentabilidade, no qual se tem por exemplo, uma tecnologia nova para ser introduzida em um sistema operacional já constituído. Assim, para integrar essas novas tecnologias ou novas posturas institucionais visando a sustentabilidade, pode ser utilizado nesse contexto.

Nesse cenário, Billi, Mascareno e Edwards (2021) defendem que a sustentabilidade e a governança, embora distintas, estão interligadas e devem caminhar juntas, impulsionando uma à outra como engrenagens em um mecanismo.

Por outro lado, Stupak, Mansoor e Smith (2021) enfatizam o papel central da boa governança nas iniciativas globais de desenvolvimento da ONU, como uma ferramenta para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). A organização considera a boa governança como um meio de estabelecer parcerias entre atores estatais e não estatais para resolver problemas globais.

Conclui-se, portanto, fundamental analisar a governança organizacional no contexto da sustentabilidade, pois desempenha um papel relevante na integração de dimensões como econômica, social e ambiental. Sem uma governança eficaz, essas dimensões permanecem compartimentalizadas e não podem ser adequadamente

integradas. Além disso, percebe-se que o conceito variado de sustentabilidade, envolvem diferentes interpretações e prioridades, contribuindo ainda mais para os desafios enfrentados na sua implementação, especialmente nas compras públicas, onde a falta de clareza pode comprometer a consolidação de práticas sustentáveis.

b. Abordagem sob o aspecto legislativo

Percebe-se que o aspecto legislativo tem sido utilizado com o objetivo de incentivar a sustentabilidade, conforme será demonstrado a seguir. Por isso, os parâmetros de intenção e aplicabilidade devem ser definidos no âmbito estratégico.

Em uma pesquisa conduzida por Araujo *et al.* (2023) que analisaram as práticas de compras públicas na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) durante o período de 2010 a 2020, os resultados indicam que, embora a UFRPE possuísse um Plano de Gestão Sustentável, não implementaram de forma satisfatória as disposições condicionais em seu próprio plano. O estudo as diretrizes legais envolvidas na questão de compras sustentáveis, reiterando a importância das compras públicas sustentáveis como um caminho para alcançar o desenvolvimento sustentável no Brasil, dado o governo como o maior comprador individual do país. Entretanto, segundo os autores apesar de existir legislação pertinente, às práticas sustentáveis nas compras públicas ainda são incipientes.

Outra pesquisa que também aborda a questão legislativa é o desenvolvido por Agyekum *et al.* (2022), no qual realizaram uma pesquisa com 104 entrevistados de 8 entidades de compras no país de Gana, África. Apurou-se que existem três barreiras para o engajamento das partes, são elas: falta de um marco regulatório legislativo, falta de conhecimento, mal relacionamento entre instituições e indivíduos (stakeholders) e deficiência no compartilhamento de informações. O estudo aborda “a falta de implementação de regulação legislativa específica como ferramenta.” Os autores apontam a ausência de interesse das partes envolvidas no planejamento e na execução de projetos sustentáveis, inclusive nas compras sustentáveis para obras públicas. Segundo os autores a falta implementação de regulação legislativa específica como ferramenta, limita a aplicação do conceito de sustentabilidade nas compras públicas, pois a Nigéria não tem um marco regulatório de compras públicas.

Nesse mesmo contexto, Cunha e Araújo (2019) também avaliaram alguns modelos de compras utilizados no Instituto Federal da Paraíba (IFPB) e outros

modelos sugeridos por algumas associações, bem como a legislação sobre licitações públicas com o objetivo de produzir um modelo de compras eficiente para o IFPB – Campus Campina Grande. O resultado sugeriu a criação de uma Comissão Gestora para Logística Sustentável, alteração nos editais de licitações, uma nova postura dos requisitantes e avaliação dos resultados, ou seja, alterações que vão além de procedimentos pontuais isolados, e sim mudanças que envolvem vários níveis administrativos institucionais.

Outro estudo realizado por Moura e Silva (2022) fixou-se em identificar as principais normativas gerais e específicas que tratam da sustentabilidade nas contratações públicas com foco em pregão eletrônico por sistema de registros de preços. Os autores concluíram que a contratação sustentável deve estar vinculada a um bom planejamento. Ao final, sugeriu que novos estudos sejam efetuados junto aos órgãos públicos federais e que os servidores sejam capacitados para atuarem nessa área, além de ressaltar que a previsão do planejamento das contratações públicas está disposta no Decreto nº 200/67, que regula a organização da Administração Pública como princípio da administração pública.

Haddadi, Mourabit e Haddadi (2021) utilizam a perspectiva legislativa como instrumento de incentivo às contratações públicas sustentáveis e relatam que a pressão regulatória e a padronização por meio de “adoção de normas e rótulos pode desempenhar um papel importante no desenvolvimento de compras sustentáveis e no incentivo àecoinovação”.

Braulio-Gonzalo e Bovea (2020) também defendem a sustentabilidade por meios legislativos, no caso especificamente em editais de licitações. Em seu estudo, foram avaliadas 43 licitações de móveis na Espanha. Móveis são considerados um setor prioritário na economia circular e os resultados mostram que os critérios ambientais estão sendo introduzidos progressivamente. Entretanto, para a escolha final, o aspecto econômico equivale a 73,14%, o técnico é de 18,67% e o peso ambiental equivale a apenas 6,02%, logo detectando-se a necessidade de harmonizar critério técnico e econômico.

Já Gadinis e Miazad (2020), entendem diferente, defendem que a sustentabilidade não vem por pressão legislativa e sim de investidores. Os autores analisaram empresas líderes, tanto públicas quanto privadas, chegando à conclusão de que a pressão por iniciativas ambientais e responsabilidade social decorre principalmente dos investidores, uma vez que mais de ¼ dos ativos de gestão são

investidos em empresas socialmente responsáveis. Mesmo que exista essa pressão dos investidores para a responsabilidade ambiental, chama a atenção de que a promessa da empresa em fazer a coisa certa é muitas vezes na verdade uma retórica vazia. Para tentar superar essa situação, as empresas estão ajustando mecanismos centrais de governança, como a remuneração dos executivos, para recompensar melhorias no desempenho da sustentabilidade. No entanto, para alguns teóricos, conselheiros e diretores vinculados à primazia do acionista, a sustentabilidade só pode ser considerada se também maximizar os lucros. Esse movimento em direção à sustentabilidade envolve diversos fatores, tornando desafiador conciliar objetivos de longo prazo como a responsabilidade com as preocupações locais de trabalho e gerenciamento das cadeias de suprimentos, especialmente em um contexto de pressão por resultados a curto prazo nas instituições.

Para a solução dessa situação, Gadinis e Miazad (2020) propõe encarar a sustentabilidade como um risco social, assim eles sugerem a criação de um mecanismo de monitoramento de riscos, incentivando a sustentabilidade de maneira que apenas leis e conformidades não alcançariam, devido à sua natureza de análise sistêmica.

Nessa mesma direção, Chen *et al.* (2022) explicam que o *compliance* evoluiu, de uma “simple normatização” e agora requer análise estratégica focada nos riscos do negócio. Eles definem o *compliance* como “um sistema de políticas e controles para impedir violações da lei,” e é isso que o distinguiria de leis gerais. As empresas enfrentam a ameaça de seus funcionários executarem procedimentos incorretos, como o descarte inadequado de resíduos, e o risco de isso acontecer pode ser reduzido por meio de treinamento, supervisão, comunicação e conformidade. Para lidar com essa situação, a “gestão de riscos” é uma ferramenta que identifica, avalia e analisa os riscos, buscando maneiras de mitigá-los, enquanto a conformidade concentra-se em atender às regras, regulamentos e padrões estabelecidos para evitar violações regulatórias e legais que possam dar origem a responsabilidades sérias.

c. Abordagem sob o aspecto da política pública (risco social)

Deve-se compreender o que é uma política pública e seus objetivos no contexto da sustentabilidade, e sua utilização em âmbito estratégico institucional. As políticas públicas são ferramentas que o Estado utiliza para desempenhar suas atividades,

respondendo às demandas sociais apresentadas às unidades estatais. Segundo Teixeira (2002), as políticas públicas visam "responder a demandas interpretadas por quem detém o poder estatal, guiadas por uma agenda gerada pela sociedade civil por meio de pressão e mobilização social". Assim, as políticas públicas orientam as ações do poder público, estabelecendo diretrizes que concretizam o caminho escolhido pela entidade governamental para alcançar seus objetivos.

A falta de compreensão sobre o potencial das políticas públicas para alcançar práticas sustentáveis é uma barreira significativa. Leal Filho *et al.* (2019) reconhecem que essa falta de compreensão impede que os objetivos das políticas se traduzam em práticas sustentáveis efetivas. Gadinis *et al.* (2020) em um estudo de caso, sobre empresas líderes públicas e privadas, concluíram que, embora haja pressão dos investidores por iniciativas ambientais e sociais responsáveis, muitas vezes as promessas das empresas são retóricas vazias. Para superar isso, as empresas estão ajustando mecanismos de governança, como a remuneração de executivos, para recompensar melhorias no desempenho da sustentabilidade.

Stritch *et al.* (2020) abordam que para os países alcançarem suas metas estabelecidas para incentivo à sustentabilidade, eles têm-se utilizados de políticas de compras como meio, porém como essa política tem outros objetivos, além do incentivo à sustentabilidade, essa acaba não sendo efetivada, pois "a prossecução simultânea destes múltiplos objetivos políticos é susceptível de reduzir a eficiência administrativa." Já Ferreira (2021), defende a utilização do contrato público como indutor de política pública, destacando a necessidade de não utilizar o preço como único critério, centralizar as compras públicas e integrar políticas públicas nos procedimentos.

Outra perspectiva de contratações públicas foi apresentada por Goiria e Bonatxea (2022), os quais discutem o potencial de compras públicas como instrumento de política pública. Eles realizaram uma análise do contraste aos relatórios das atividades práticas das Nações Unidas sobre o papel efetivo das compras públicas. Vejaratnam *et al.* (2023) também defendem que as decisões políticas podem ajudar a superar as dificuldades encontradas na implementação das contratações públicas sustentáveis.

Semelhante pesquisa que também avaliou a perspectiva de política pública é a de Ho, Dickinson e Chan (2010), que concluem que as "compras públicas desempenham um papel importante na introdução, promoção, implementação e

avanço de compras verdes em âmbito nacional e multinacional”. E chama a atenção que essa liderança é resultado do “alto poder de compra exercido pelos governos”. Por isso, conclui que o apoio governamental em estratégias e iniciativas de compras verdes, seria uma maneira eficaz de reduzir os impactos ambientais associados à produção.

Bucea-Manea-Toniş *et al.* (2020) na mesma esteira de posicionamento, aponta que a “legislação, políticas e procedimentos específicos devem ser implementados em relação a cada área principal de interesse da contratação pública,” ressaltando que é papel do governo incentivar a produção e consumo de bens e serviços ecologicamente corretos. Nesse estudo evidenciou “que faltam ferramentas políticas para integrar a sustentabilidade no processo de compras públicas na Nigéria”.

d. Abordagem sob o Aspecto da Governança Organizacional Sustentável

Para se atingir o desenvolvimento sustentável, é necessário considerar a sustentabilidade organizacional, como uma das vertentes essenciais entre tantas outras, para se obter um crescimento sustentável, é basilar reconhecer que o movimento das organizações influencia diretamente o desenvolvimento sustentável. (Munck; Souza, 2009).

A definição de sustentabilidade, conforme descrito por Pitellis (2013), era tradicionalmente baseada em três pilares: econômico, ambiental e social. No entanto, destaca-se também a importância da governança ética como uma ferramenta para promover a sustentabilidade. A governança corporativa deve estar alinhada às práticas internas e às governanças públicas e supranacionais, a fim de criar valor sustentável. Isso implica na necessidade de cooperação e sinergia, além de defender a ideia de que as instituições devem adotar valores "sustentáveis" em consonância com políticas nacionais desenvolvidas pelo setor público.

d.1. Aspecto Organizacional: Fatores Organizacionais de influência na gestão da sustentabilidade institucional

Os fatores organizacionais incluem procedimentos, regras, organograma e estilo de liderança. Na revisão sistemática, foram levantados os seguintes fatores: comportamento do comprador, adequação estratégica institucional, processo planejado, indicadores, gestão do conhecimento e modelo de gestão. Esses fatores organizacionais são interdependentes e, quando bem gerenciados, podem contribuir significativamente para o sucesso e a sustentabilidade das organizações (Tsai, 2011; Leso; Cortimiglia; Guezzi, 2023).

d.1.1. Influência do comportamento do comprador e adequação estratégica institucional

A influência do comportamento do comprador e da adequação estratégica institucional são cruciais para a eficácia das compras sustentáveis nas organizações. Compradores bem-informados e engajados promovem práticas operacionais sustentáveis, refletindo diretamente na cultura organizacional (Leso; Cortimiglia; Guezzi, 2023). Além disso, a integração das práticas sustentáveis nas estratégias organizacionais assegura que essas iniciativas estejam alinhadas com os objetivos e valores da organização, facilitando a adaptação às mudanças e promovendo coerência nas ações (Zimon, Tyan; Sroufe, 2020). Assim, a sinergia entre o comportamento do comprador e a adequação estratégica institucional é determinante para a realização de compras públicas sustentáveis.

Leal Filho *et al.* (2019) conduziram um estudo em 150 universidades participantes do Programa Interuniversitário de Pesquisa em Desenvolvimento Sustentável, aplicando um questionário com 16 perguntas sobre temas como gestão ambiental, compras verdes e políticas de compras sustentáveis com o objetivo de avaliar as barreiras de práticas de compras públicas em instituições de ensino superior. A avaliação das respostas foi realizada com apoio de software para análise específica de estudos qualitativos. Eles confirmaram que muitas barreiras encontradas nas pesquisas do setor público sobre compras públicas também se aplicam às universidades e, principalmente, sua variedade iria além daquelas identificadas em estudos sobre IES (Instituições de Ensino Superior) e compras públicas, abrangendo áreas de responsabilidades estratégicas, operacionais e funcionais.

Mendonça, Pedrosa e Camara (2021) também versou sobre um estudo de caso, na Universidade Federal Rural de Pernambuco, no qual entrevistaram solicitantes, compradores e fornecedores. Os resultados apontaram que uma das principais dificuldades de implantação da sustentabilidade foi a falta de capacitação dos entrevistados a respeito do tema, ou seja, a dificuldade da gestão do conhecimento, o que pode ser resolvido com um direcionamento para treinamentos no nível tático e operacional, porém essas decisões geralmente são tomadas no nível estratégico, muitas vezes se perdendo nos outros níveis. Assim, percebe-se que uma boa adequação entre a visão estratégica das organizações e a política de compras sustentáveis aumentaria o grau de compromisso em implementar compras sustentáveis.

Nesse sentido, Grandia, Steijn e Kuipers (2015) trataram da questão da sustentabilidade sob o aspecto organizacional, defendendo-a como ferramenta de uma visão estratégica da instituição. O estudo se concentrou na perspectiva organizacional investigando se o “potencial de aquisição sustentável é utilizado”. Os resultados indicaram que a “implementação de compras sustentáveis e, especialmente, o uso pleno do potencial das compras sustentáveis, requer que os compradores públicos mudem seu comportamento.” Nesse estudo, os autores construíram hipóteses com fundamento na literatura existente e depois testaram por meio de questionário para avaliar sobre o comportamento dos funcionários em relação ao compromisso com a mudança. Nota-se que quanto mais envolvidos com a problemática, mais se esforçaram para efetivar um comportamento de aquisição sustentável dentro da instituição.

De acordo com Allais, Roucoules e Reyes (2017), uma das razões pelas quais a sustentabilidade não se concretiza é a falta de valorização das iniciativas de sustentabilidade no nível estratégico. Portanto, é necessário alinhar a estratégia de sustentabilidade com a estratégia corporativa competitiva. Além disso, as empresas muitas vezes carecem do conhecimento necessário sobre as práticas de governança adequadas para promover a sustentabilidade. Para superar essas barreiras, o uso de ferramentas como grades de maturidade (controle níveis da empresa em relação a determinado processo), conforme sugerido pelos autores, pode ser benéfico, pois essa ferramenta descreve os tipos de suporte que uma empresa dedica à sustentabilidade. No entanto, em relação à capacidade organizacional, as empresas tendem a buscar abordagens que não exijam um grande investimento de tempo ou

recursos financeiros. Portanto, práticas organizacionais voltadas para a sustentabilidade devem ser financeiramente acessíveis.

d.1.2. Processo Planejado

Outra faceta de análise percebida nos estudos foi a discussão sobre contratações públicas sustentáveis como um processo de planejamento dentro da abordagem organizacional. Vejaratnam *et al.* (2023) definem o desempenho ambiental das compras públicas como um processo que deve ser: “sequencialmente planejado, operacionalizado e, finalmente, comunicação dos resultados das atividades de monitoramento do desempenho ambiental”, ou seja, investigado e estruturado sob o viés do planejamento organizacional como um todo e não isolado, como geralmente ocorre quando se analisa as contratações públicas apenas pelo viés legal.

Henri Fayol (1949), criador da teoria administrativa, em 1916 já discorria sobre a necessidade de processos administrativos dentro das organizações, “planejar,” “organizar,” “dirigir,” e “controlar.” Esta perspectiva é reforçada por estudos contemporâneos que destacam a relevância contínua das funções administrativas de Fayol na gestão moderna. Wren, Bedeian e Breeze (2002) afirmam que os princípios de Fayol ainda influenciam significativamente a administração contemporânea, enfatizando a importância de uma estrutura organizacional clara e processos bem definidos para a eficiência operacional.

As compras públicas sustentáveis devem ser consideradas como parte integrante do planejamento organizacional, em vez de tratá-las isoladamente sob uma perspectiva legal. Nesse contexto, o acompanhamento do desempenho institucional é, conforme demonstrado pelo estudo de Vejaratnam *et al.* (2023). Esses autores exploraram os desafios relacionados a dados políticos e recursos humanos quando se trata do desempenho ambiental das compras públicas enfrentadas pela Malásia. Eles destacaram que o monitoramento do desempenho ambiental institucional é uma estratégia para alcançar compras públicas seguras, particularmente no contexto de respostas das organizações à complexidade institucional.

Na mesma esteira de análise pelo viés organizacional, Kabra, Srivastava e Ghosh (2023) realizaram um estudo por meio de análise bibliométrica com o objetivo

de mapear o campo das compras sustentáveis, e, ao fazê-lo, identificaram uma lacuna significativa de estudos na exploração de teorias organizacionais no contexto das compras sustentáveis.

Dentro das teorias organizacionais, Deming (2000) desenvolveu o “ciclo PDCA” (*plan, do, check, act*) com o objetivo de promover a melhoria contínua. Um estudo que corrobora com as concepções de Deming é o realizado por Hwang, Wen e Chen (2010), que analisa a relação do ciclo PDCA com o desempenho das contratações públicas sustentáveis utilizando modelos de equações estruturais. Suas descobertas indicam que a fase de planejamento das compras verdes tem um impacto na execução, no relacionamento com os fornecedores e na estocagem dos produtos. Ou seja, quem planeja, quem contrata e quem recebe os produtos tem papel fundamental nesse ciclo. No mesmo viés de estudo organizacional sobre sustentabilidade na gestão do conhecimento, Xu *et al.* (2016) defendem a qualificação da equipe técnica, desenvolvendo um sistema de Indicadores de Desempenho para auxiliar as equipes gestoras na aquisição de itens. Conforme destacado nos estudos, o desempenho ambiental das compras públicas deve ser sequencialmente planejado, operacionalizado e monitorado, com os resultados comunicados de forma estruturada.

d.1.3. Adoção de Sistema de Indicadores

Dentro do âmbito operacional, percebe-se como contribuição a perspectiva da análise de incentivo às contratações públicas, a utilização de indicadores para facilitar a operacionalização das atividades voltadas às compras sustentáveis. Xu *et al.* (2016) também desenvolveram um sistema de indicadores para avaliar qual realmente era o grau de sustentabilidade dos produtos, o chamado grau verde. Foram desenvolvidos três níveis: indicadores fundamentais (condições básicas para participar da licitação), indicadores gerais (especificações principais) e indicadores antecedentes (requisitos ambientais mais elevados). Os indicadores fundamentais e principais são contabilizados por dois métodos: Processo de Hierarquia Analítica (AHP) e Delphi (software capaz de integrar várias ferramentas), com os dados da qualificação ambiental, técnica de fabricação, recursos e consumo de energia, substância tóxica e nociva, regeneração cíclica e assim por diante. Essa contabilização é feita por 10 profissionais (incluindo cinco profissionais ambientais e cinco especialistas em

compras). Esse sistema foi testado para compra de computadores e, ao final, os produtos foram classificados com base em seu desempenho ambiental, proporcionando uma avaliação mais objetiva às equipes de compras (Xu *et al.* 2016).

Portanto, o desenvolvimento de indicadores pode auxiliar na gestão dos operadores de compra, tornando a “sustentabilidade um conceito mais prático.” Por exemplo, na pesquisa sobre aplicação de indicadores, Schneider *et al.* (2015) apresentaram a vantagem da simplicidade, permitindo avaliar a sustentabilidade da governança da água por meio da obtenção de informações biofísicas e socioeconômicas.

Fernández-Pérez e Luque-Vílchez (2022) também defendem a importância da utilização de indicadores ambientais como ferramenta para promover a sustentabilidade nas compras públicas. Eles ressaltam que é necessário treinamento em questões de responsabilidade na contratação pública para o desenvolvimento sustentável, e que órgãos profissionais com habilidades técnicas deveriam auxiliar nas questões técnicas. Além disso, observaram que critérios mal definidos prejudicam as propostas dos participantes das licitações, dificultando a avaliação pelas equipes de compras e o acompanhamento eficiente do processo.

Moreno-Pires e Fidélis (2012) destacam que apesar da necessidade de indicadores, a estrutura normativa desempenha um **papel melhor** do que os indicadores de sustentabilidade na promoção da governança sustentável. Concluíram que, embora os indicadores possam orientar a estrutura voltada para a sustentabilidade, eles são insuficientes por si só para atingir as metas de sustentabilidade, seria a estrutura normativa que oferece a base necessária para alcançar essas metas.

d.1.4 Adoção de Gestão do Conhecimento

A transferência de conhecimento é um recurso importante na obtenção de compras sustentáveis, por isso, necessário a adoção da gestão do conhecimento organizacional relativo à sustentabilidade também, assim Etse, McMurray e Muenjohn (2021) adotam uma perspectiva organizacional voltada para a gestão do conhecimento em relação à aquisição sustentável, observando que a prática de compras sustentáveis é moderada. Eles defendem a necessidade de compartilhamento de experiências, treinamentos, seminários e workshops. Além

disso, destacam que ações de conscientização e disseminação de conhecimento são essenciais para construir a capacidade necessária para práticas bem-sucedidas de compras públicas sustentáveis (SPP) em Gana. A liderança dos ministérios dos setores de educação e saúde, juntamente com a autoridade de compras públicas, desempenham um papel na promoção do compartilhamento de conhecimento e experiência entre diferentes setores, criando o ambiente organizacional adequado para essas interações.

Assim como em Gana, a gestão do conhecimento é vista como uma ferramenta capaz de incentivar as aquisições públicas. Abdullah e Date (2009) explicitam vários motivos para que os setores públicos implementem a gestão do conhecimento: atrair e manter o capital humano, promover o capital social, criar e usar o capital estrutural, compartilhar processos e melhores práticas, e estimular a colaboração. Eles argumentam que não é necessário um modelo exclusivo para a administração pública, mas sim a adaptação de modelos teóricos existentes para atender às suas especificidades.

Cong e Pandya (2003) sugerem a criação de um modelo genérico para a administração pública justamente devido às diferenças nas estratégias de gestão do conhecimento entre instituições públicas e privadas. Assim, como discorre Brito, Oliveira e Castro (2012) destacam que a motivação para a gestão do conhecimento no setor público está em atender às demandas da sociedade, enquanto nas instituições privadas o foco é o lucro.

Soares, Silva e Correia (2018) abordam a gestão do conhecimento e a gestão por competências de forma conjunta. Em seu estudo de caso na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), eles investigaram o conhecimento dos servidores sobre compras sustentáveis e propuseram um conjunto de ações específicas, incluindo capacitação dos servidores, manual de procedimentos, comissão de compras sustentáveis, indicadores, estudos técnicos e aquisições em rede.

Para Sönnichsen e Clement (2020), o nível de conscientização e conhecimento das ferramentas existentes permitem a adoção de contratos públicos circulares. Essas ferramentas servem como parâmetros na tomada de decisão sobre especificação técnica e critérios de adjudicação no contexto das compras públicas sustentáveis.

No mesmo sentido, Haddadi, Mourabit e Haddadi (2021) defendem que o envolvimento dos compradores públicos, pressão regulatória e a disponibilidade de

ferramentas metodológicas de tomada de decisão e conhecimento são essenciais para a implementação adequada de compras sustentáveis. Eles enfatizam a necessidade de disponibilizar plataformas metodológicas para facilitar treinamentos e a utilização de tecnologias que melhorem o entendimento das leis e regulamentos.

d.1.5 Adoção de Modelo de Gestão

Outro componente em âmbito tático quando se trata de aquisições sustentáveis são a adoção de modelos de gestão, esses têm sido discutidos desde a teoria clássica, com Taylor enfatizando a tarefa (Taylor, 1919) e Fayol a estrutura (Fayol, 1949), sempre na busca das melhores ferramentas para uma gestão eficiente. Essa busca não é diferente quando se trata de administrar com sustentabilidade.

Chersan *et al.* (2020) observaram a existência de ferramentas utilizadas pelas organizações, como, por exemplo, relato integrado entre contabilidade gerencial e ambiental. Estes autores defendem que essas ferramentas são mecanismos de gerenciamento em relação à sustentabilidade com vistas a mudança efetiva das entidades. Além disso, eles enfatizam a importância de métodos que auxiliem na gestão eficaz tanto de organizações públicas quanto privadas, conduzindo a instituição como um todo em direção à sustentabilidade, especialmente no contexto das compras sustentáveis. Assim, para tentar resolver a carência de métodos de gerenciamento das unidades administrativas, principalmente as “públicas”, é necessário um modelo ou sistema de gestão sustentável.

Um estudo de caso conduzido por Hsueh *et al.* (2020) utilizou a teoria de Leonard-Barton, que destaca o descompasso que ocorre quando novas tecnologias ou políticas são implantadas em uma organização. Para uma implementação bem-sucedida, três ações são recomendadas: estabelecer ou modificar procedimentos, adaptar a infraestrutura organizacional e definir os novos padrões e critérios de tomada de decisão. Esse estudo demonstra que o sucesso na implementação da sustentabilidade depende da existência de normas, rotinas e critérios que alinhem os interesses da empresa com os objetivos da sustentabilidade.

Na mesma lógica, Wang, Qiao e Li (2020) destacam que a implementação das compras públicas verdes é determinada ao longo de todo o sistema, ou seja, depende da política, os recursos disponíveis para apoiar a implementação, os fatores baseados

em RH, o relacionamento interorganizacional entre todas as agências envolvidas, e não apenas uma organização individual ou seu departamento interno.

Schulze e Bals (2020) em sua pesquisa buscou descobrir quais são as competências individuais que um profissional da área de compras teria que ter para incorporar aspectos da sustentabilidade. A resposta encontrada é que cada profissional teria que ter as seguintes atribuições: cognição, olhar para o social, entender sua função, buscar atingir metas, ter consideração pelos outros, integridade e criatividade, e o enfoque nos integrantes das equipes, assim o modelo de equipe dependeria do perfil do profissional integrante da equipe.

Ainda, Dimand (2022) realizou uma análise nos governos locais dos EUA e enfatizou a importância da liderança para o sucesso na implantação da sustentabilidade, destacando que a organização e a capacitação são os principais motivadores para o engajamento em compras sustentáveis. O autor ressalta a importância da liderança, cultura organizacional e conhecimento, e em sua pesquisa utilizou a teoria geral da organização, a visão baseada em recursos e a teoria das partes interessadas para se compreender as dificuldades que as instituições públicas enfrentam ao implantar os contratos públicos sustentáveis. Percebe-se que as dificuldades nas decisões tomadas pelas organizações públicas estão diretamente relacionadas com o atingimento de resultados sustentáveis.

O estudo de Behraves, Darnall e Bretschneider (2022) reforça a importância da capacidade das partes interessadas, a cultura organizacional e o ambiente institucional na capacidade de uma instituição. Eles destacam que as compras públicas podem auxiliar a minimizar o impacto ambiental ao longo da cadeia de suprimentos. Portanto, é necessário “o desenvolvimento de uma estrutura conceitual para entender as compras públicas verdes, especialmente devido ao maior foco dessas compras nos governos locais, subnacionais e nacionais e nas organizações internacionais de governança.”

e. Abordagem sob o Aspecto Instrumental

A instrumentalidade das licitações públicas sustentáveis promove a integração das ações de sustentabilidade nas práticas governamentais, praticada em âmbito operacional institucional, como o incentivo específico por legislações ou por processo de compras centralizadas. Segundo um estudo de Mélon (2020), a legislação

específica para contratos públicos verdes ainda é limitada, com apenas 4% dos governos nacionais integrando completamente a contratação pública sustentável em seus procedimentos de monitoramento e avaliação. Em contraste, 39% dos governos nacionais implementam procedimentos de contratos públicos sustentáveis para alguns produtos.

No estudo de Mélon (2020), realizado na União Europeia, os Estados membros foram agrupados em dois blocos para fins de análise: os “sete verdes” (Áustria, Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Holanda e Suécia) e os demais Estados. Destaca-se que, na União Europeia, a Holanda era em 2020 o único país que impõe compras públicas verdes (GPP) em 100%.

A licitação pública, quando vista como uma ferramenta instrumental, serve como um “meio de se obter algo” para atingir objetivos de sustentabilidade. As licitações públicas são processos formais pelos quais as entidades governamentais contratam serviços, bens e obras. Esse processo garante transparência, igualdade de oportunidades e uso eficiente dos recursos públicos (Waruguru, 2015). Essa instrumentalidade permite que as políticas públicas sejam implementadas de maneira mais eficaz, alinhando os processos de compras com os objetivos de sustentabilidade.

e.1 Utilização de Compras Centralizadas como ferramenta de Incentivo à Sustentabilidade

Outra forma utilizada em âmbito operacional como incentivo à sustentabilidade na literatura, é a aquisição centralizada das unidades. Autores como Stritch *et al.* (2020), defendem que a decisão de efetuar compras públicas centralizadas pode aumentar a “eficiência organizacional” no atingimento de suas metas. Logo, quando se trata de metas, estas podem abranger objetivos ambientais relacionados à sustentabilidade, no sentido de eficiência organizacional.

No mesmo contexto, Porta, Pereira e Araújo (2022) adotam uma abordagem textual sob o aspecto legislativo, embora não se concentrem na sustentabilidade. Em vez disso, eles exploram a centralização de compras e a Ata de Registro de Preços (ARP) como ferramentas de administração das compras públicas. O estudo afirma que o Estado de São Paulo possui cerca de mil unidades de compras distribuídas entre os seus diversos órgãos públicos, sendo que o art. 19, inciso I, da Lei nº

14133/2021 (nova Lei de Licitações) orienta, preferencialmente, haver a centralização das compras públicas. A pesquisa focou no estudo das compras na Secretaria da Educação e da Secretaria da Saúde, por meio de documentos e entrevistas. Como conclusão, os autores sugerem a criação de uma central de inteligência em compras e contratações.

e.2 Utilização da Regulamentação Legislativa de Compras Públicas para Incentivo às Contratações Sustentáveis

No mesmo sentido, em âmbito operacional, Kunzlik (2013) realizou uma análise do potencial dos contratos públicos da União Européia (UE) que representam 18% do seu Produto Interno Bruto (PIB) para promover o desenvolvimento sustentável, alinhando as demandas do setor público com a busca por aquisições e serviços sustentáveis. O autor destaca dois requisitos a serem cumpridos para as entidades que desejam assegurar que suas compras atinjam altos padrões de desempenho ambiental: especificações técnicas e critérios de adjudicação (escolhas) dos contratos.

Na mesma linha, Chen (2005) propõe a utilização da ISO 14000 como ferramenta de gestão ambiental e menciona que o governo taiwanês tem utilizado as compras como forma de mitigar os impactos ambientais. Neste país, como forma de incentivo, empresas públicas e entes públicos podem comprar “produtos verdes” até 10% mais caros que outros produtos com as mesmas especificações. O autor destaca a importância de inverter o processo de licitação, fazendo com que o cumprimento de requisitos ambientais seja definido como parâmetro mínimo para participação.

Fet, Michelsen e Boer (2011) em um estudo de caso sobre compras públicas verdes na Noruega, observam progressos nessa área, porém mencionam a necessidade de um sistema para estabelecer requisitos ambientais nas compras públicas e fornecer informações sobre o desempenho ambiental dos produtos. Eles argumentaram que a seleção de "critérios verdes" adequados e a obtenção de evidências e declarações precisas de fornecedores são fundamentais para efetivar a aquisição verde. Por fim, Bolton (2008) em sua pesquisa destaca a proteção ao meio ambiente e a utilização de aquisições como ferramenta política, e a legislação como potencial uso para aquisições sustentáveis.

f. Ferramentas específicas

A adoção de ferramentas e modelos específicos é necessário para a gestão sustentável das instituições, principalmente no âmbito operacional. Estudos têm demonstrado a importância de procedimentos detalhados e atitudes que auxiliam na busca por práticas sustentáveis. Xu *et al.* (2016) relatam que o compartilhamento de conhecimentos entre setores e a colaboração dos funcionários de compras podem encontrar soluções para compras sustentáveis. Eles criaram uma classificação em que produtos são considerados verdes quando apresentam bons indicadores em três níveis de avaliação: indicadores fundamentais, indicadores gerais e indicadores antecedentes. Esse estudo de caso observou a técnica de fabricação, os recursos e consumo de energia, substâncias tóxicas e nocivas, e a regeneração cíclica.

Outra ferramenta específica foi a utilização da teoria dos sistemas e da teoria da agência para a implementação das compras públicas verdes. A teoria dos sistemas oferece uma visão integrada ao tratar a organização como um conjunto de partes interdependentes, ressaltando a necessidade de coordenação entre setores e partes interessadas para a implementação eficaz das compras públicas verdes (Maglio; Bandos, 2011). Já a teoria da agência explica os desafios nas relações entre gestores públicos (agentes) e a sociedade (principal), destacando a importância de mecanismos de governança para alinhar interesses e evitar conflitos (Oliveira; Benvindo; Freitas, 2024).

Esta teoria foi utilizada em um estudo de caso múltiplo em 18 centros de compras governamentais na China, por Wang, Qiao e Li (2020). O governo chinês gasta com compras o equivalente entre 15 e 30% do seu PIB. Por isso, as compras públicas verdes (GPP) passaram a ter mais relevância. O estudo evidenciou que houve aplicação simultânea da teoria dos sistemas e da teoria da agência para a implementação da compra pública verde na China. Entretanto, a falta de objetivos claros atrapalha as políticas de compras públicas verdes e levam a comportamentos oportunistas dos agentes.

Já os autores Vidal e Sánchez-Pantoja (2019), apresentam uma “metodologia de trabalho” que auxilia na avaliação dos critérios ambientais a serem considerados durante a seleção de materiais e serviços no processo de compras. Esses critérios visam simplificar a comunicação dos benefícios associados a produtos ou serviços com responsabilidade ambiental. Nessa metodologia de trabalho, é estipulado os

chamados “dados de entrada,” os quais devem ser simples para garantir sua usabilidade. Esses critérios seriam sinalizados pelos chamados “indicadores de endpoint ambientais.” Esses são estabelecidos por “uma avaliação simplificada do ciclo de vida que usa inventários de ciclo de vida predefinidos para um pequeno número de elementos por categorias.” Passando-se para um segundo momento para uma classificação de critérios que devem ser obrigatoriamente cumpridos.

Diofasi-kovacs e Valko (2015) avaliaram um estudo de caso que resultou na criação de um kit de ferramentas para implementar aquisições verdes. O Kit de ferramentas é composto por: a) agrupamentos de produtos, b) descrição dos processos (separação dos processos independente da instituição), c) treinamento (no sentido de conseguir executar os enquadramentos legais, e explicações abrangentes sobre critérios ambientais, treinamentos voltados para a gestão de aquisições verdes e rótulos ecológicos, certificações); d) folhas de desempenho (textos de recomendações para todas as etapas das licitações com critérios centrais, abrangentes, além da indicação de legislação, rótulos ecológicos, certificações, todas tem o intuito de ajudar a direcionar a demonstração do ciclo de vida dos itens a serem adquiridos).

Vidal e Sánchez-Pantoja (2019) apresentam uma metodologia que se utiliza de um software gratuito para categorizar produtos e estabelecer critérios de compras públicas sustentáveis, com foco na usabilidade (tornar mais fácil ser sustentável). Nessa pesquisa, esse método foi aplicado na aquisição de madeira, e os critérios incluíram aspectos como reciclagem de materiais, origem das matérias-primas, eficiência energética, entre outros. A estimativa dos impactos ambientais baseia-se num inventário do ciclo de vida dos produtos, embora de maneira simplificada. Os critérios utilizados foram: “porcentagem de material reciclado ou reutilizado, origem das matérias primas, redução de peso e volume por design de produto, uso de energia renovável, redução do consumo de energia, distância da fabricação ao canteiro de obras, porcentagem de materiais reciclados em embalagens, origem da matéria prima em embalagem, redução em porcentagem de consumíveis (reposição e revestimento), vida de serviço, garantia estendida, porcentagem para facilidade de recuperação do material, porcentagem de peso compartilhado com outras funções.” A estimativa dos indicadores ambientais é efetuada utilizando-se um inventário de ciclo de vida de produtos. Entretanto, percebe-se que os indicadores ambientais são

simplificados. A reciclagem e a vida útil estendida de mobiliário urbano são os critérios mais beneficiados por essa metodologia.

Por fim, Xu *et al.* (2016) sugerem o estabelecimento de sistema e aplicação de método para avaliação quantitativa do grau verde dos produtos em compras públicas verdes com o objetivo de determinar o nível de “verde” de produtos utilizados nesse contexto. Esse sistema possui três níveis de indicadores incluindo indicadores básicos, indicadores comuns e indicadores orientados, para classificar diferentes produtos por pontuações que determinam continuamente o grau de sustentabilidade dos produtos. Eles enfatizam a importância do compartilhamento de conhecimento entre setores e a realização de programas de treinamento para promover a aprendizagem e a troca de experiências.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo concentrou-se em investigar quais modelos e fatores organizacionais influenciam a gestão da sustentabilidade nas organizações. Foram identificados através da revisão sistemática de literatura o comportamento do comprador, a adequação estratégica institucional, processos planejados, indicadores, gestão do conhecimento e modelos de gestão.

A investigação dos principais desafios da governança da sustentabilidade no contexto das contratações públicas revelou que a principal dificuldade é a falta de integração entre a sustentabilidade e o planejamento, dificultando a internalização de práticas sustentáveis institucionalmente, consagrando a valoração interna.

Assim, para superar essa situação, foi identificada a necessidade de estabelecer um arcabouço teórico- institucional de apoio às contratações públicas que vai além de atividades pontuais de gestão ou de imposições legislativas. Foi proposto um arcabouço teórico–institucional (com componentes normativos e de gestão) para o incentivo às contratações públicas sustentáveis, detectando a necessidade de uma perspectiva holística institucional que integre as três áreas do planejamento institucional, o estratégico, o tático e o operacional.

Esse arcabouço teórico-institucional proposto neste estudo foi baseado em identificação dos fatores organizacionais e legais mais relevantes para a efetivação das contratações públicas sustentáveis integrando todos os níveis organizacionais,

o estratégico, tático e operacional, agrupando diferentes perspectivas para sua fundamentação.

Em nível estratégico os componentes foram: a) fundamentos teóricos da relação sustentabilidade e compras: devem ser internalizados na instituição, abordando conceitos relacionados à sustentabilidade, compras e gestão pública; b) aspecto legislativo: este se faz necessário para que esse estabeleça as diretrizes que a instituição irá seguir, como as leis de exigências de contratações sustentáveis e ata de registro de preços centralizadas, por exemplo; c) abordagem sob o aspecto político: as políticas públicas devem ter como objetivo amenizar as barreiras às contratações sustentáveis e buscar o incentivo a esse tipo de contratação para facilitar a gestão das instituições.

Em nível tático os componentes foram identificados como fatores organizacionais influentes: comportamento do comprador, adequação estratégica institucional, processos planejados, gestão do conhecimento e modelos de gestão. Em nível operacional: a) abordagem sob o aspecto instrumental das aquisições: utilização dos processos de compras como ferramentas de incentivo à sustentabilidade ao direcionar ao mercado para produtos com menor impacto ao meio ambiente; compras centralizadas como ferramenta de incentivo à sustentabilidade; utilização de regulamentação legislativa específica de compras públicas para incentivo às contratações sustentáveis; b) perspectiva organizacional das compras públicas: utilização de ferramentas específicas de gestão que auxiliem a administração pública, como modelos de gestão, programas de orçamentos, teoria de Leonard-Barton sobre descompasso entre a política e a instituição, teoria dos sistemas e a teoria das agências, inventário de produtos baseados em ciclo de vida e sistemas de indicadores (antecedentes, fundamentais e gerais); indicadores e Métodos.

Diante dos resultados e limitações deste trabalho como a não aplicação prática do modelo teórico e também a possibilidade de um maior número de publicações ao se incluir mais bases de pesquisas, são sugeridos os seguintes temas para pesquisas complementares: a) criação de variedade de modelos de incentivo à gestão ambiental com foco em aquisições públicas; b) outras vertentes de análise da amostra de artigos selecionados. Essas pesquisas adicionais contribuirão para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de aquisições públicas sustentáveis e poderão aprimorar o

entendimento das interações entre sustentabilidade, governança e administração pública.

REFERÊNCIAS

ABDULAAH, K.; DATE, H. Public sector knowledge management: A generic framework. **Public sector management review**, v. 3, n. 1, 2009.

ADJEI-BAMFO, P. *et al.* Public procurement for innovation through supplier firms' sustainability lens: A systematic review and research agenda. **Business Strategy and the Environment**, v. 32, n. 1, p. 387–407, 24 jan. 2023.

AGBESI, K, KISSI, ADJEI-KUMI, T. Implementation of Sustainable Procurement Practices in Public Sector Construction Organisation in Ghana. **Proceedings of the 36th Annual ARCOM Conference**, n. 7–8, p. 526–535, 2020.

AGYEKUM, A. K. *et al.* Barriers to stakeholder engagement in sustainable procurement of public works. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 26 abr. 2022.

ALLAIS, R.; ROUCOULES, L.; REYES, T. Governance maturity grid: a transition method for integrating sustainability into companies? **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 213–226, jan. 2017.

ARAUJO, C. W. F. *et al.* Legal aspects of responsible purchasing in public institutions of higher education: a case study for the Federal Rural University of Pernambuco. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 5, p. 8111–8128, 22 maio 2023.

BEHRAVESH, S. A.; DARNALL, N.; BRETSCHEIDER, S. A framework for understanding sustainable public purchasing. **Journal of Cleaner Production**, v. 376, p. 134122, nov. 2022.

BERNARDI, L. A.; PIRES, P. DE T. D. L.; PETERS, E. L. Análise dos critérios ambientais nas compras públicas. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 58, 26 out. 2021.

BILLI, M.; MASCAREÑO, A.; EDWARDS, J. Governing sustainability or sustainable governance? Semantic constellations on the sustainability-governance intersection in academic literature. **Journal of Cleaner Production**, v. 279, p. 123523, jan. 2021.

BOLTON, P. Protecting the environment through public procurement: The case of South Africa. **Natural Resources Forum**, v. 32, n. 1, p. 1–10, fev. 2008.

BORGES, A. F. *et al.* Gestão ambiental em instituições do ensino de graduação do Brasil. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 79, n. 2, p. 99–112, 15 fev. 2019.

BRAULIO-GONZALO, M.; BOVEA, M. D. Criteria analysis of green public procurement in the Spanish furniture sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 258, p. 120704, jun. 2020.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S. DE; CASTRO, A. B. C. DE. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1341–1366, out. 2012.

BUCEA-MANEA-ȚONIȘ, R. *et al.* Green and Sustainable Public Procurement—An Instrument for Nudging Consumer Behavior. A Case Study on Romanian Green Public Agriculture across Different Sectors of Activity. **Sustainability**, v. 13, n. 1, p. 12, 22 dez. 2020.

CARDOSO, S. K. A. B.; PEDERNEIRAS, M. M. M. Consumo e produção responsáveis na agenda 2030 e o urgente compromisso em adequá-los às contratações públicas. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 4, p. 4656–4668, 10 abr. 2023.

CHEN, C.-C. Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000. **Journal of Cleaner Production**, v. 13, n. 9, p. 927–933, jul. 2005.

CHEN, H.-M.; KUO, T.-C.; CHEN, J.-L. Impacts on the ESG and financial performances of companies in the manufacturing industry based on the climate change related risks. **Journal of Cleaner Production**, v. 380, p. 134951, dez. 2022.

CHERSAN, I. C. *et al.* Green public procurement in the academic literature. **Amfiteatru Economic**, v. 22, p. 82–101, 2020.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of Knowledge Management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25–33, 2003.

CUNHA, S. F.; ARAÚJO, M. A. D. Compras Sustentáveis: Proposta de Intervenção para as Compras Públicas Do IFPB – Campus Campina Grande. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 112–139, 12 ago. 2019.

DELMONICO, D. *et al.* Unveiling barriers to sustainable public procurement in emerging economies: Evidence from a leading sustainable supply chain initiative in Latin America. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 134, p. 70–79, jul. 2018.

DEMING, W. E. **The New Economics for Industry, Government, Education**. Cambridge, MA: MIT Press, 2000.

DIMAND, A. M. Determinants of local government innovation: the case of green public procurement in the United States. **International Journal of Public Sector Management**, v. 35, n. 5, p. 584–602, 28 jun. 2022.

DIOFASI-KOVACS, O.; VALKO, L. Furthering sustainable development: The implementation of Green Procurement in Central and Eastern Europe Methods and Experiences from Hungarian Public and Private Organizations. **Problemy ekorozwoju**, v. 10, n. 2, 2015.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

ETSE, D.; MCMURRAY, A.; MUENJOHN, N. Comparing sustainable public procurement in the education and health sectors. **Journal of Cleaner Production**, v. 279, p. 123959, jan. 2021.

FAYOL, H. **General and Industrial Management**. [s.l.] Pitman Publishing, 1949.

FERNÁNDEZ-PÉREZ, R.; LUQUE-VÍLCHEZ, M. Public administration accountability on the social pillar of sustainable procurement: a documentary analysis. **Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad**, p. 1–25, 23 nov. 2022.

FERRAZ, L. R. Dez anos das licitações sustentáveis no Brasil: distância entre a previsão legal e a prática. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 2, p. 114–131, 5 maio 2021.

FERREIRA, E. S. Towards the use of public procurement as an instrument to induce sustainable national development: three necessary changes in the Brazilian public procurement system. **Revista academica da faculdade de direito do Recife**, v. 93, n. 1, 2021.

FET, A. M.; MICHELSEN, O.; BOER, L. Green public procurement in practice — The case of Norway. **Society and Economy**, v. 33, n. 1, p. 183–198, 1 abr. 2011.

GADINIS, S.; MIAZAD, A. Corporate Law and Social Risk. **Vanderbilt Law Review**, v. 73, n. 5, 2020.

GOIRIA, J. G.; BONATXEA, I. A. The role of public procurement in the framework of the 2030 Agenda: the approach of institutions and civil society. **Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo (RICD)**, v. 4, n. 16, 6 jul. 2022.

GRANDIA, J.; STEIJN, B.; KUIPERS, B. It is not easy being green: increasing sustainable public procurement behaviour. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 28, n. 3, p. 243–260, 3 jul. 2015.

HADDADI, T. EL; MOURABIT, T.; HADDADI, A. EL. Sustainable public procurement in morocco: An investigative survey regarding tender preparation. **Sustainable Production and Consumption**, v. 26, p. 33–43, abr. 2021.

HAFSA, F.; DARNALL, N.; BRETSCHEIDER, S. Estimating the True Size of Public Procurement to Assess Sustainability Impact. **Sustainability**, v. 13, n. 3, p. 1448, 30 jan. 2021.

HEINEMANN, A. B. *et al.* **Ação contra a mudança global do clima: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [s.l.] Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, 2021.

HO, L. W. P.; DICKINSON, N. M.; CHAN, G. Y. S. Green procurement in the Asian public sector and the Hong Kong private sector. **Natural Resources Forum**, v. 34, n. 1, p. 24–38, fev. 2010.

HSUEH, L. *et al.* Implementation of sustainable public procurement in local governments: a measurement approach. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6/7, p. 697–712, 4 nov. 2020.

HWANG, Y.-D.; WEN, Y.-F.; CHEN, M.-C. A study on the relationship between the PDSA cycle of green purchasing and the performance of the SCOR model. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n. 12, p. 1261–1278, dez. 2010.

JOHNSEN, T. E.; MIEMCZYK, J.; HOWARD, M. A systematic literature review of sustainable purchasing and supply research: Theoretical perspectives and opportunities for IMP-based research. **Industrial Marketing Management**, v. 61, p. 130–143, fev. 2017.

KABRA, G.; SRIVASTAVA, S. K.; GHOSH, V. Mapping the field of sustainable procurement: a bibliometric analysis. **Benchmarking: An International Journal**, 17 jan. 2023.

KUNZLIK, P. Green Public Procurement--European Law, Environmental Standards and "What To Buy" Decisions. **Journal of Environmental Law**, v. 25, n. 2, p. 173–202, 1 jul. 2013.

LEAL FILHO, W. *et al.* Sustainability and procurement practices in higher education institutions: Barriers and drivers. **Journal of Cleaner Production**, v. 231, p. 1267–1280, set. 2019.

LESO, B. H.; CORTIMIGLIA, M. N.; GHEZZI, A. The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. **Cognition, Technology & Work**, v. 25, n. 1, p. 151–179, 12 fev. 2023.

LOZANO, R. A tool for a graphical assessment of sustainability in universities (GASU). **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 2, p. 963–72, 2006.

MADEIRA, J. M. C. *et al.* Licitações e compras públicas sustentáveis – evolução do conceito e aplicação no Estado de São Paulo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 87–111, 12 ago. 2019.

MAGLIO, A. C. R.; BANDOS, M. F. C. A teoria de sistemas aplicada em um projeto de política pública de desenvolvimento regional sustentável. In: Uni-FACEF. (Org.). **Anais do 7º Congresso Brasileiro de Sistemas. Uni-FACEF Centro Universitário de Franca**. Franca-SP, 2011.

MÉLON, L. More Than a Nudge? Arguments and Tools for Mandating Green Public Procurement in the EU. **Sustainability**, v. 12, n. 3, p. 988, 30 jan. 2020.

MENDONÇA, R. C. A.; PEDROSA, I. V.; CAMARA, M. A. O. A. Sustainable public procurement in a Brazilian higher education institution. **Environment, Development and Sustainability**, v. 23, n. 11, p. 17094–17125, 5 nov. 2021.

MOHER D, LIBERATI A, TETZLAFF J, A. D. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 24, n. 2, p. 335–342, jun. 2015.

MORENO-PIRES, S.; FIDÉLIS, T. A proposal to explore the role of sustainability indicators in local governance contexts: The case of Palmela, Portugal. **Ecological Indicators**, v. 23, p. 608–615, dez. 2012.

MOURA, B. H. G. DE O.; SILVA, R. B. DA. Planejamento das contratações públicas e sistema de registro de preços: a busca pelo desenvolvimento sustentável nas licitações. **Revista Científica FAEMA**, v. 13, n. 2, p. 128–145, 3 out. 2022.

MUNCK, L.; DE SOUZA, R. B. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE**, v. 2, n. 2, p. 185, 18 jul. 2009.

OUZZANI, M. *et al.* Rayyan—a web and mobile app for systematic reviews. **Systematic Reviews**, v. 5, n. 1, p. 210, 5 dez. 2016.

OYEWOB, L. O.; JIMOH, R. A. Barriers to Adoption of Sustainable Procurement in the Nigerian Public Construction Sector. **Sustainability**, v. 14, n. 22, p. 14832, 10 nov. 2022.

OLIVEIRA, L. M. S.; BENVINDO, J. S.; FREITAS, V. A de. Teoria da Agência no Contexto da Governança Pública: Ensaio de Nova Reflexão. **RAGC**, v. 15, 2024.

PEREZ, E. F. *et al.* Evaluation model to aid the management of sustainable procurement in Brazilian federal higher education institution: a case study. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 2, p. 219–244, 30 jun. 2022.

PITELIS, C. N. Towards a More ‘Ethically Correct’ Governance for Economic Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 118, n. 3, p. 655–665, 10 dez. 2013.

PORTA, R. H.; PEREIRA, J. R. P.; ARAÚJO, D. G. DE. Desafios e perspectivas para a centralização das contratações públicas no governo do Estado de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 49–76, 18 jul. 2022.

RIP, A.; KEMP, R. Technological Change. In S. In: **Human Choices and Climate Change**. [s.l.] Columbus: Battelle, 1998. p. 327–399.

SCHNEIDER, F. *et al.* Assessing the sustainability of water governance systems: the sustainability wheel. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 58, n. 9, p. 1577–1600, 2 set. 2015.

SCHULZE, H.; BALS, L. Implementing sustainable purchasing and supply management (SPSM): A Delphi study on competences needed by purchasing and supply management (PSM) professionals. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 26, n. 4, p. 100625, out. 2020.

SOARES, A. M. S.; SILVA, J. N.; CORREIA, M. D. S. Compras públicas sustentáveis: um estudo de caso da visão dos servidores da Universidade Federal

Rural da Amazônia. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, p. 173, 8 jul. 2018.

SÖNNICHSEN, S. D.; CLEMENT, J. Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. **Journal of Cleaner Production**, v. 245, p. 118901, fev. 2020.

SÖNNICHSEN, S. D.; CLEMENT, J. Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. **Journal of Cleaner Production**, v. 245, p. 118901, fev. 2020.

STRITCH, J. M. *et al.* Sustainability Policy Objectives, Centralized Decision Making, and Efficiency in Public Procurement Processes in U.S. Local Governments. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 6934, 26 ago. 2020.

STUPAK, I.; MANSOOR, M.; SMITH, C. T. Conceptual framework for increasing legitimacy and trust of sustainability governance. **Energy, Sustainability and Society**, v. 11, n. 1, p. 5, 18 dez. 2021.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers Publishers, 1919.

TEIXEIRA, E. C. O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade. **Políticas Públicas - O Papel das Políticas Públicas**, p. 1-11, 2022. (conferir o ano)

TSAI, Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. **BMC Health Services Research**, v. 11, n. 1, p. 98, 14 dez. 2011.

VEJARATNAM, N. *et al.* Strategic responses to environmental performance monitoring barriers: a case study of Malaysian Government green procurement. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 14, n. 3, p. 515–537, 27 jun. 2023.

VIDAL, R.; SÁNCHEZ-PANTOJA, N. Method based on life cycle assessment and TOPSIS to integrate environmental award criteria into green public procurement. **Sustainable Cities and Society**, v. 44, p. 465–474, jan. 2019.

VLUGGEN, R. *et al.* Sustainable Public Procurement—External Forces and Accountability. **Sustainability**, v. 11, n. 20, p. 5696, 15 out. 2019.

WALKER, H.; BRAMMER, S. Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 2, p. 128–137, 13 mar. 2009.

WANG, C.; QIAO, Y.; LI, X. A systems approach for green public procurement implementation. **Journal of Public Procurement**, v. 20, n. 3, p. 287–311, 1 maio 2020.

WARUGURU, E. Role of Tendering Process on Performance of Public Institutions: A Case Study of Nakuru County Government. **International Journal of Economics, Finance and Management Sciences**, v. 3, n. 4, p. 391, 2015.

WIJAYASUNDARA, M. *et al.* Green procurement for a circular economy: What influences purchasing of products with recycled material and recovered content by public sector organisations? **Journal of Cleaner Production**, v. 377, p. 133917, dez. 2022.

WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G.; BREEZE, J. D. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. **Management Decision**, v. 40, n. 9, p. 906–918, nov. 2002.

XU, S. *et al.* System Establishment and Method Application for Quantitatively Evaluating the Green Degree of the Products in Green Public Procurement. **Sustainability**, v. 8, n. 9, p. 941, 14 set. 2016.

ZHU, Q.; GENG, Y.; SARKIS, J. Motivating green public procurement in China: An individual level perspective. **Journal of Environmental Management**, v. 126, p. 85–95, set. 2013.

ZIMON, D.; TYAN, J.; SROUFE, R. Drivers of sustainable supply chain management: practices to alignment with un sustainable development goals. **International Journal for Quality Research**, v. 14, n. 1, p. 219–236, 1 mar. 2020.

Capítulo 5

CONSIDERAÇÕES GERAIS

Esta tese investigou como as práticas de governança na administração pública podem favorecer aquisições sustentáveis, entendendo “governança” como o conjunto de modelos e ferramentas que direcionam a integração da sustentabilidade nos processos de compra.

No primeiro capítulo, para melhor entendimento da proposta foi realizada a contextualização da sustentabilidade na administração pública, destacando a relevância do tema, bem como os objetivos de pesquisa e apresentando a estrutura geral do trabalho. Essa seção estabeleceu as bases conceituais e metodológicas para o desenvolvimento dos capítulos subsequentes.

O segundo capítulo teve o intuito de entender o comportamento do campo de

pesquisa, realizou um estudo com abordagem bibliométrica analisando o panorama sobre o tema governança da sustentabilidade nas compras públicas, identificando tendências, autores influentes e lacunas na pesquisa. Como metodologia, foi realizada uma revisão bibliométrica, com a análise de publicações extraídas das bases de dados Web of Science (WOS) e Scopus. A pesquisa utilizou palavras-chave como "gestão pública", "governança sustentável" e "compras sustentáveis". A análise incluiu a evolução das publicações ao longo do tempo, principais países e periódicos que publicam sobre o tema, análise de palavras-chave e redes de coautoria com auxílio do software VOSviewer, fornecendo uma visão abrangente sobre a evolução e o estado atual da governança sustentável.

Como resultados detectou-se que o número de publicações sobre governança sustentável nas compras públicas cresceu significativamente a partir de 2019. Os cinco países com maior número de publicações foram: EUA, Brasil, Inglaterra, Suíça e Holanda. Os dois principais periódicos com maior volume de artigos na área são Journal of Cleaner Production e Sustainability Basel. A análise de palavras-chave revelou três principais clusters temáticos: política e regulamentação das compras públicas sustentáveis, gestão organizacional e implementação da sustentabilidade e desafios e barreiras na adoção de práticas sustentáveis. Foi constatado também um baixo nível de colaboração entre os autores, sugerindo que a pesquisa na área ainda é fragmentada, concluindo-se: a pesquisa sobre governança sustentável nas compras públicas está em crescimento, mas ainda carece de modelos integrados que combinam gestão estratégica, regulamentação e incentivos organizacionais. Há uma lacuna na literatura sobre como efetivamente implementar práticas sustentáveis dentro das instituições públicas.

Identificou-se que a sustentabilidade nas contratações públicas é uma preocupação universal que transcende diferentes modos de legislação e aplicação das leis, refletindo uma tendência global em direção a práticas mais sustentáveis e responsáveis. A análise evidenciou diferentes aspectos da sustentabilidade nas compras públicas discutidos pelos autores envolvendo a problemática compras públicas sustentáveis, como os organizacionais, legislativo, político e instrumental, a capacitação, o comportamento do comprador e uma cultura organizacional favorável à sustentabilidade, além da necessidade de integrar indicadores de sustentabilidade, modelos de gestão sustentáveis e a gestão do conhecimento nas práticas de compras públicas.

O terceiro capítulo analisou as contratações públicas a partir de uma das perspectivas autorais identificadas no capítulo anterior: a utilização das licitações como ferramenta de incentivo à sustentabilidade sob a ótica legislativa. Para isso, investigou-se a incorporação de critérios sustentáveis nas contratações públicas universitárias, por meio da avaliação da aplicação das legislações ambientais nos editais de duas instituições. Foi realizada uma análise documental de 76 editais da UFSCar e UFABC. Os critérios avaliados foram baseados na Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações), Guia Nacional de Licitação Sustentável, Plano de Logística Sustentável, IN nº 01/2010 e cláusulas específicas.

Como principais resultados obteve-se a baixa adesão aos critérios sustentáveis: Nenhum edital da UFSCar atende integralmente aos critérios ambientais analisados, e apenas 20% dos editais da UFABC cumprem todos os requisitos sustentáveis. A falta de clareza e padronização nos conceitos de sustentabilidade dificulta a implementação prática. A legislação sozinha não é suficiente para garantir práticas sustentáveis. É necessário um compromisso institucional e mudanças organizacionais. As principais barreiras identificadas foram falta de capacitação dos gestores públicos para implementar compras sustentáveis, ausência de incentivos internos para priorizar a sustentabilidade nos processos licitatórios, pouco monitoramento e fiscalização da aplicação das diretrizes ambientais nos editais.

Observou-se que no modelo de compras sustentáveis adotado pelo Brasil, a licitação é frequentemente tratada como um instrumento, ou seja, como um "meio para atingir um objetivo", seja para promover a sustentabilidade ou implementar políticas públicas. Esse papel instrumental também se relaciona com o chamado "poder de compra do Estado", que, em tese, deveria permitir que a administração pública influenciasse o mercado em favor de práticas sustentáveis. Contudo, percebe-se que há uma baixa aplicabilidade prática desse conceito, como pelo número restrito de editais que incorporam todos os critérios sustentáveis nas universidades. Isso demonstra que, embora a legislação incentive práticas sustentáveis, sua aplicação nas licitações ainda é limitada, indicando uma deficiência, logo uma ineficiência do modelo brasileiro adotado, e uma necessidade a ser suprida, nos processos administrativos de licitação e na cultura organizacional das instituições.

Desta forma, a análise revelou que uma mera mudança legislativa não é suficiente para implementar aquisições públicas sustentáveis de forma eficaz. Apesar da existência de leis e normas ambientais, sua aplicação prática nos editais de

licitação ainda é limitada. Para que as compras públicas sustentáveis sejam eficazes, mudanças organizacionais e culturais são essenciais, incluindo capacitação de servidores, monitoramento contínuo e incentivos institucionais, identificando a necessidade de um modelo estruturado de governança que integre as diretrizes ambientais às práticas institucionais.

Diante desse contexto e das limitações do estudo, que se restringiu a duas instituições localizadas no estado de São Paulo, o mais estruturado do país, observa-se a necessidade de ampliar as investigações sobre a aplicação prática das normativas específicas, como as ISOs e legislações de incentivo à sustentabilidade, no cotidiano institucional. Para aprofundar essa análise, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas complementares, tais como: (a) Investigações sobre contratações públicas e sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior à luz de publicações internacionais, (b) Criação de modelos de incentivo para a gestão ambiental com foco em aquisições públicas, especialmente direcionada às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, e (c) Estudos que exploram a necessidade de mudanças comportamentais na administração pública para fortalecer a aplicação eficaz dos princípios de sustentabilidade nas compras públicas .

O quarto capítulo conduz uma revisão sistemática da literatura sobre fatores organizacionais que influenciam a sustentabilidade nas compras públicas propondo um arcabouço teórico-institucional com componentes normativos e de gestão para o incentivo às contratações públicas sustentáveis. A análise revelou que as contratações públicas sustentáveis são analisadas por quatro perspectivas.

A Perspectiva Organizacional: a sustentabilidade é afetada pela cultura institucional, capacitação dos servidores e planejamento estratégico. Fatores como o comportamento do comprador e a falta de indicadores claros de sustentabilidade dificultam a implementação de compras sustentáveis.

A Perspectiva Legislativa: a legislação reconhece a importância da sustentabilidade, mas carece de aplicação prática e falta uma fiscalização efetiva e critérios claros para avaliação de sustentabilidade nos processos licitatórios.

A Perspectiva Política: a adoção de compras sustentáveis está relacionada a riscos sociais e econômicos e existe uma dificuldade em integrar políticas ambientais às estratégias de governança.

A Dimensão Instrumental: a centralização das compras públicas pode ser uma ferramenta para estimular práticas sustentáveis e a utilização de regulamentação

específica para compras sustentáveis ainda é incipiente.

Esse cenário evidencia a necessidade de uma abordagem holística e institucional, que integre as três dimensões do planejamento organizacional. Com base nessa premissa, a pesquisa propõe um modelo de governança que articula normas, gestão organizacional e indicadores de desempenho, visando fortalecer e estruturar as contratações públicas sustentáveis no Brasil. A aplicação adequada desses componentes em cada nível organizacional é essencial para consolidar e expandir as práticas sustentáveis, ampliando o impacto positivo das aquisições públicas em todas as esferas de atuação.

A pesquisa também identificou o desafio enfrentado pela falta de integração entre sustentabilidade e planejamento institucional, o que limita o alcance das práticas sustentáveis nos processos administrativos. Somente com uma perspectiva integrada, abrangendo todas as áreas do planejamento e incentivando práticas orientadas por indicadores de sustentabilidade, a administração pública poderá promover um desenvolvimento verdadeiramente sustentável. Esse modelo sistêmico facilitaria o cumprimento das metas ambientais, mas também cumpre o papel da administração pública como catalisadora de inovação e impacto social positivo, alinhando-se às diretrizes da Agenda 2030 e ao compromisso constitucional de proteger o meio ambiente para gerações futuras.

Dentre as limitações identificadas nos resultados, destaca-se a ausência da validação prática do modelo teórico, produto da tese, devido à restrição de tempo hábil para sua aplicação. Diante disso, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas complementares que aprofundem essa análise, explorando os seguintes temas: a) criação de variedade de modelos de incentivo à gestão ambiental com foco em aquisições públicas; b) outras vertentes de análise da amostra de artigos selecionados; c) verificação prática do modelo. Essas pesquisas adicionais contribuirão para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de aquisições públicas sustentáveis e poderão aprimorar o entendimento das interações entre sustentabilidade, governança e administração pública. Esta tese investigou como as práticas de governança na administração pública podem favorecer aquisições sustentáveis, entendendo “governança” como o conjunto de modelos e ferramentas que direcionam a integração da sustentabilidade nos processos de compra.