



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MARY LUCY DE SOUZA GONZAGA

**OBJETIVOS E BARREIRAS PARA AS COMPRAS PÚBLICAS
SUSTENTÁVEIS: experiência de uma Instituição Federal de Ensino
Superior**

Juazeiro - BA

2018

MARY LUCY DE SOUZA GONZAGA

**OBJETIVOS E BARREIRAS PARA AS COMPRAS PÚBLICAS
SUSTENTÁVEIS: experiência de uma Instituição Federal de Ensino
Superior**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração – Profiap – na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, pela Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Orientador: Dr. José Fernando Souto Junior

Co-orientador: Me. Platini Gomes Fonseca

Juazeiro - BA

2018

	Gonzaga, Mary L. S.
G642o	Objetivos e barreiras para as Compras Públicas Sustentáveis: Uma experiência de uma Instituição Federal de Ensino Superior / Mary Lucy de Souza Gonzaga. – Juazeiro/BA, 2018.
	xii, 89 f. : il. ; 29 cm.
	Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro-BA, 2018.
	Orientador: Prof. Dr. José Fernando Souto Júnior Co-orientador: Me. Platini Gomes Fonseca
	Bibliografia
	1. Compras – Setor público. 2. Licitação pública – Sustentabilidade. I. Título. II. Souto Júnior, José Fernando. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.
	CDD 351

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da UNIVASF
Bibliotecário: Márcio Pataro



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ATA DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO/TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Ao primeiro dia do mês de outubro, do ano de 2018, realizou-se na sala nº 01 da Sead, Campus Juazeiro-BA, da Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf, a sessão pública de defesa da Dissertação/Trabalho de Conclusão Final (TCF), intitulado “Objetivos e barreiras para compras públicas sustentáveis: experiência em uma instituição federal de ensino superior” apresentado pelo (a) discente Mary Lucy de Souza Gonzaga, segundo encaminhamento e registros na Secretaria do Colegiado do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Os trabalhos foram instalados pelo (a) Prof Dr. José Fernando Souto Junior, Presidente da Banca Examinadora, que foi constituída pelo presidente e pelos seguintes examinadores: Profº Platini Gomes Fonseca (coorientador), Profº Drº Antônio Pires Crisóstomo, Profº Drº Clóvis Manuel Carvalho Ramos (Examinador externo). A Banca Examinadora autorizou a apresentação oral do Trabalho de Conclusão Final e passou à arguição pública do (a) candidatos(a). Encerrados os trabalhos de arguição e recomendações, os examinadores deram o parecer final sobre o trabalho de conclusão, tendo sido atribuída ao candidato (a), o Conceito: APROVADA.

Juazeiro – BA, 01 de outubro de 2018.

Profº Drº. José Fernando Souto Junior
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

Profº Platini Gomes Fonseca
(Coorientador)

Profº Drº Antônio Pires Crisóstomo

Profº Drº Clóvis Manuel Carvalho Ramos
(Examinador externo)

Discente Mary Lucy de Souza Gonzaga

Dedico esse trabalho à minha mãe, Dona Duzinha (*in memoriam*), onde quer que esteja será sempre o meu exemplo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela dádiva da vida, por tantas bênçãos em minha vida e por dar a força necessária para me manter de pé, vencendo obstáculos de várias naturezas, até chegar aqui.

À minha mãe, Dona Duzinha (*in memoriam*). Seu exemplo é o meu exemplo. Vai para a senhora a minha eterna gratidão, onde quer que esteja, mamãe.

Às minhas filhas Patrícia e Andréa; Patrícia, que durante boa parte desse mestrado, foi privada do meu auxílio com meus netos Gabriel e a pequenina Eduarda. Andréa, pela parceria, vibração e estímulo de toda vida.

Meus irmãos, Balu, Vera, Mário, Iracema, Tetê, Nena, Regina, Nádia e Marquinho, por existirem na minha vida, a todos meus sobrinhos e às sobrinhas Anne Jacob e Fernanda Cavalcanti, pela rica contribuição neste trabalho. À querida sobrinha Roberta que sempre me estimulou e me acompanhou, com seu carinho e orações; mesmo à distância, torceu e esteve ao meu lado.

Ao meu orientador Fernando Souto que me “acolheu”, verdadeiramente, me conduzindo e fazendo sua parte com sabedoria.

A Platini Fonseca, meu co-orientador. Pela inspiração e papel decisivo na escolha do tema desta dissertação. Sempre paciente, dedicado, educado até quando me puxava a orelha, exercendo com maestria seu papel.

Aos meus colegas de convívio no mestrado, pelos momentos de alegria, de união e força.

À Univasf por nos dar a oportunidade de alçar voos rumo ao conhecimento. Agradecimento especial aos meus chefes imediatos, Bruno Cezar e Aílson Menezes que estiveram me incentivando e enxergando em mim potencialidades, me erguendo e estimulando durante toda essa jornada.

Aos meus colegas e amigos da Propladi Dôra, Gabi, Ilbetânia, Priscila, Jaice e Alcides, pelo olhar cuidadoso e condescendente às minhas correrias para levar esse mestrado à frente. Para cada um de vocês, o meu reconhecimento.

Aos professores, meu agradecimento por todos os ensinamentos. Cada um de vocês deixou uma marca essencial para minha formação.

Muito obrigada!

RESUMO

Esta pesquisa analisa as Compras Públicas Sustentáveis da Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf -, utilizando como base teórica estudo feito pelos autores Couto e Ribeiro (2016). O objetivo foi o de investigar quais são e de que forma a Univasf elabora os seus objetivos e gerencia as barreiras à implementação de políticas públicas direcionadas às compras públicas sustentáveis. Foram utilizados nesta pesquisa documentos, observação não participante e roteiro de entrevistas semiestruturadas, aplicadas junto a sete servidores da Univasf que lidam com as Compras Públicas da Univasf, sendo quatro de nível estratégico e três de nível tático. Dentre os principais achados, destaca-se o acréscimo de duas barreiras que não estavam presentes no modelo inicial e a relevância das questões legais que demonstraram influenciar, tanto na elaboração dos objetivos, quanto no gerenciamento das barreiras. Os demais achados mais importantes foram, quanto às barreiras: falta de catálogos com especificações de itens sustentáveis; cultura organizacional; conflito entre a inclusão de critérios de sustentabilidade e a restrição da competitividade; ausência de previsão legal para utilização do critério sustentável como critério de desempate ou como margem de preferência; resistência dos órgãos de controle e complexidade das decisões.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Compras públicas sustentáveis. Objetivos. Barreiras.

ABSTRACT

This research analyzes the Sustainable Public Questions of the Federal University of the São Francisco Valley - Univasf -, based on the information contained in the authors and authors Couto and Ribeiro (2016). The goal is to investigate the ways in which goals and actions like implemented as barriers to the conduct of marketing campaigns directed at public procurement. As it was the document search process, the non-participatory analysis and the semi-structured negotiation script were edited together with the editors of the purchasing area of Univasf, four of them strategic level and three tactical level. The first one to present the main arguments and the legal guidelines that demonstrate to influence, in the achievement of the objectives, as well as in the management of the barriers. The others were the main ones, regarding the barriers: lack of catalogs with the specifications of sustainable items; organizational culture; conflict between the basis of sustainability and the restriction of competitiveness; absence of legal provision for using the criterion as a tie-break option or as a margin of preference; resistance of the control and decision-making bodies.

Keywords: Sustainability. Sustainable public procurement. Goals. Barriers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Etapas da Pesquisa.....	48
Figura 02 – Organograma da Propladi.....	52
Figura 03 – Organograma da Progest.	53
Figura 04 – Organograma da Secad.	55

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 01 – Percentual de gastos da Gestão Pública com compras sustentáveis. ..	40
Quadro 01 – Objetivos das políticas públicas.....	41
Quadro 02 – Barreiras à implementação de políticas públicas.....	42
Quadro 03 – Detalhamento das etapas metodológicas.....	49
Quadro 04 – Modelo de análise.	50
Quadro 05 – Objetivos e Barreiras da Univasf	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Programa da Agenda Ambiental na Administração Pública
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGU	Advocacia Geral da União
ASCOM	Assessoria de Comunicação
CGU	Controladoria Geral da União
CI	Controladoria Interna
CPS	Compras Públicas Sustentáveis
GNLS	Guia Nacional de Licitações Sustentáveis
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	Programa de Logística Sustentável
PROCEL	Programa Nacional de Controle de Energia Elétrica
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública
PROGEST	Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento
PROPLADI	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SECAD	Secretaria de Administração
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SIC	Sistema de Informação ao Cidadão

SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SLTI	Secretaria de Logística Tecnologia da Informação
SRCA	Secretaria de Registro e Controle Acadêmico
TAEs	Técnicos Administrativos em Administração
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Problema da pesquisa.....	19
1.3	Objetivos	22
1.3.1	Objetivo geral.....	22
1.3.2	Objetivos específicos	22
1.4	Justificativa	22
1.5	Pressupostos Teóricos	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	Sustentabilidade	27
2.2	Compras Públicas	31
2.3	As compras sustentáveis na gestão pública: objetivos e barreiras.....	38
3	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	44
3.1	Instrumentos de coleta de dados e técnica de análise	45
3.2	Riscos e Benefícios da Pesquisa	46
3.3	Garantias éticas aos participantes da pesquisa	46
3.4	Unidade de análise.....	47
3.5	Corte temporal.....	47
3.6	Etapas da pesquisa	47
3.7	Modelo de Análise	50
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	52
4.1	Das estruturas, organograma, fluxograma e perfil das equipes	52
4.2	Da elaboração dos objetivos	60
4.3	Do gerenciamento de barreiras	67

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS.....	85
	APÊNDICE A	95
	APÊNDICE B	98

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A responsabilidade sustentável tem desempenhado nos órgãos da Gestão Pública papel estratégico para a manutenção e a continuidade de serviços públicos que são prestados à comunidade, sem, no entanto, agredir ao meio ambiente e ao entorno (CARBONARI; PEREIRA, 2015).

Nas organizações, a ideia da sustentabilidade vem avançando e surgindo como um novo paradigma para as empresas (TOMASETTO; BRANDALISE, 2018). A literatura sobre compras sustentáveis se encontra em estágio de crescimento, sobremaneira as Compras Públicas Sustentáveis (CPS), configurando-se como uma área nova de pesquisa (MEDEIROS, 2014).

A sustentabilidade e a gestão socioambiental deixaram de ser analisadas como centros de custos e passaram a impulsionar a reputação, a imagem e competitividade, segundo Claro e Claro (2014). Isso é visto, frequentemente, em pareceres jurídicos voltados a Instituições de Ensino Superior. Órgãos de Controle, tais como Controladoria Geral da União, Tribunal de Contas da União e Procuradorias Federais que tratam dos processos nas Universidades, não raro, oferecem manuais e guias que deixam clara essa preocupação ao emitirem seus pareceres para enquadrar normativos voltados a práticas de sustentabilidade, no momento que antecede as aquisições.

Conforme Nissinen (2009), confirmado por Couto e Ribeiro (2016), a literatura científica internacional sobre Compras Públicas Sustentáveis (CPS) ainda se configura como uma área nova de pesquisa. Essa realidade também se verifica no cenário brasileiro onde não se encontra respaldo para analisar de forma abrangente essa política pública na esfera federal – com exceção de poucas investigações que têm as Instituições Federais de Ensino (IFE) como unidades de análises (NEVES, 2016); (SILVA, 2016).

Por outro lado, na prática, a sustentabilidade passa a modelar a forma de prestar serviços nessas IFES, assim como a maneira de enxergar o ambiente em que se executam atividades diversas. Torna-se cada vez mais comum observar, dentro das universidades e instituições de ensino superior, sejam públicas ou

privadas, conexões e interações com enfoque na ação e na definição de práticas sustentáveis (WARKEN; HENN; ROSA, 2014).

O papel assumido pelas universidades no que compete à gestão sustentável aborda duas diferentes esferas:

(i) a esfera educacional, refletida na formação de profissionais e pesquisadores, que, em caráter interdisciplinar, são conscientizados a adotarem ações sustentáveis no processo de investigação científica; e (ii) a esfera gerencial, que trata do Sistema de Gestão Ambiental implantado pela universidade em setores acadêmicos (suporte, coordenação e gestão), por meio de emissão e de publicidade dos documentos que regimentem a conscientização sustentável, com a definição de modelos e exemplos práticos de gestão sustentável para a sociedade (COUTO; RIBEIRO, 2016, p. 19-20).

A exploração exacerbada dos recursos naturais é preocupante no cenário globalizado, onde as relações de consumo e de produção de produtos e serviços encabeçam o rol das principais atividades humanas; dessa forma, acredita-se que por meio da educação, a consciência sustentável possa ser despertada (LUIZ *et al.*, 2013).

Evidencia-se que a mudança de comportamento e mentalidade ocorreu no momento em que universidades e instituições educativas apresentam preocupação com desenvolvimento sustentável. Preocupação com a forma como está produzindo conhecimento para a sociedade em geral, tornando-a mais crítica e participativa, ultrapassando a percepção de um mero reprodutor de informação. Nesse diapasão, torna-se relevante destacar que, ao passo em que buscam sensibilizar a sociedade para a importância das práticas sustentáveis, muitas vezes implementando as ações e abordagens de gestão ambiental, as universidades o fazem sem transformar ou alterar diretamente o ambiente em que atuam (MATEUS; BRAGANÇA, 2016).

Embora desempenhe papel essencial na busca pela sustentabilidade, apenas a educação não levará ao objetivo proposto, uma vez que é preciso estimular o interesse de outros agentes estratégicos com a capacidade de atuar na proposição de ações sustentáveis transformadoras. Faz-se necessário garantir o envolvimento, o engajamento e a participação no processo de construção, execução e, também, de monitoramento de mecanismos sustentáveis que efetivamente produzam reflexos expressivos na comunidade, na própria instituição e no meio (GAVIÃO *et al.*, 2017).

Assim, além das atividades que propiciem a educação ambiental e de gestão social na comunidade acadêmica, bem como formar pensamento crítico acerca da exploração racional dos recursos, é necessário que as universidades assumam o

compromisso de orientar e conduzir, em conjunto com agentes sociais, proposições sustentáveis, a exemplo de medidas e de práticas que contribuam para o uso consciente das compras e das licitações públicas sustentáveis (SILVA, 2016).

Além da consciência sustentável para os servidores no exercício da prestação de serviços administrativos, cujo comportamento reflete no consumo dos recursos recicláveis dentro das universidades públicas, contribuindo, assim, para a ruptura da efetividade das ações implementadas, a universidade se destaca para atender a essa finalidade social na definição dos mecanismos estratégicos para orientar as ações de desenvolvimento sustentável (FREITAS; FREITAS, 2016).

Nesse contexto, Compras Públicas Sustentáveis (CPS) assumem fundamento central para elaboração de questões de pesquisas e investigações acerca do atendimento e sobre as conformidades do processo realizados. Conceitualmente, de acordo com Oliveira e Santos (2015), é também um papel do Estado, ainda dentro das práticas de desenvolvimento sustentável, não somente suprir com bens e serviços necessários ao atendimento da operacionalização e execução das políticas públicas, como também ações que impactem aspectos sociais e ambientais.

Segundo exposto no art. 6º da Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, Lei no 8.666/1993, a compra pública é considerada como “toda aquisição remunerada dos bens para o fornecimento de uma só vez ou parceladamente”. O setor, conforme dados do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2015), movimenta recursos em 20% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo, portanto, considerado um campo de estudo significativo para a investigação de propostas que substanciem mecanismos estratégicos com capacidade de impactar positivamente a sociedade e ao meio ambiente, enquanto contrapartida dessa absorção de recursos.

Por sua vez, as compras públicas sustentáveis (CPS), para Oliveira e Santos (2015, p. 7), devem considerar as consequências ambientais, sociais e econômicas dos seguintes aspectos: a elaboração de projeto; o uso dos materiais renováveis; os métodos de produção; a logística, a distribuição; utilização, operação, manutenção, reuso; opções de reciclagem; e comprometimento de fornecedores em lidar com as consequências ao longo de toda a cadeia produtiva.

Entretanto, são poucos os estudos que se empenham na busca de soluções para gerenciamento dos desafios das compras públicas sustentáveis, ou enfatizam o processo de elaboração e escolha de objetivos que se referem às aquisições

sustentáveis: MEDEIROS *et al.*, 2014 buscou identificar e replanejar ações que garantam a sustentabilidade e continuidade da implantação do Repositório Institucional da Universidade de Lavras (RIUFLA). Para MATTOS SILVA, 2015 o objetivo foi o de analisar as práticas de sustentabilidade desenvolvidas no âmbito do Programa Metodista Sustentável, fazendo um estudo de caso do Programa.

PIATO *et al.* (2015), ao tecerem considerações sobre as universidades como um instrumento estratégico na Educação Ambiental analisaram a autopercepção de um grupo de terceira idade do Estado de São Paulo em relação à responsabilidade social, sustentabilidade e meio ambiente. FREITAS, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2017). Na produção científica sobre compras sustentáveis nas universidades, é possível encontrar pesquisas que se preocupam em desenvolver a temática a partir de diversos aspectos, em especial as barreiras quanto à sensibilização de servidores para tais práticas, como Hegenberg (2013), que pesquisou a implementação das compras públicas sustentáveis nas universidades federais brasileiras e dentre os achados constata que a implementação das compras públicas sustentáveis nas universidades federais se encontram em estágio inicial e que não há uma política de compra pública definida. Mostram os seus estudos que as universidades, naquele momento, são levadas ao cumprimento das demandas normativas impostas pela legislação e por deliberações de órgãos de controle.

Galli (2014), realizou estudos na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR com o intuito de verificar se as CPS podem ser consideradas Compras Públicas Sustentáveis. Hall *et al.* (2014), pelo mesmo caminho busca verificar quais aspectos de sustentabilidade são observados durante o processo de compras pelas universidades federais brasileiras. Santos (2016), por sua vez propõe a adoção de critérios de sustentabilidade nas especificações de bens e serviços na área de Compras da Fiocruz, com foco no uso racional de recursos naturais.

Percebe-se que há preocupações evidentes nas organizações quanto ao atendimento às questões da responsabilidade socioambiental, contudo a solidez de programas de sustentabilidade no campo de compras ainda esbarra em uma série de empecilhos, a exemplo da consecução das políticas públicas para as compras e licitações (GALLI, 2014; GAVIÃO *et al.*, 2017). Observa-se uma deficiência no que compete às políticas que estimulam o reconhecimento da importância das Compras Públicas Sustentáveis (CPS) para as práticas e propostas de desenvolvimento

sustentável nas universidades, muitas vezes dificultando o fortalecimento das ações e impedindo os resultados provenientes de seus avanços.

Korkmaz (2010), ao tratar de limitadores e impulsionadores das compras sustentáveis, argumenta que as principais barreiras para a realização de contratos sustentáveis parecem ser: (1) hábito e dificuldade de mudar o comportamento de compra; (2) ausência de fornecedores de bens ou serviços “sustentáveis”; (3) a complexidade de comparar custo/valor de avaliação real do dinheiro; (4) dificuldade de incluir fatores mais amplos que as considerações ambientais; e (5) percepção de que o processo e resultados são dispendiosos e demorados.

No mesmo sentido, Couto e Ribeiro (2016) apresentam um modelo conceitual – utilizado nessa pesquisa – que estabelece objetivos prioritários à implementação da política pública de compras sustentáveis, assim como as suas barreiras. Esses autores, a partir de opinião de especialistas e aplicando a técnica Delphi, classificaram objetivos da política pública, obtendo duas dimensões de relevância para a definição desses objetivos, quais sejam: 1) Sustentabilidade; e 2) Integração das políticas públicas. Também, categorizando, Couto e Ribeiro (2016) definiram três dimensões de barreiras: 1 – aspectos institucionais, 2 – conhecimento e informação, 3 – aspectos econômicos.

Conforme entendimento do modelo, o conceito de sustentabilidade encontra-se diretamente respaldado na concepção de que este tem sido definido como uma fórmula resultante de abordagem de desenvolvimento que é economicamente viável, socialmente responsável e ecologicamente correto para as gerações futuras e para a sociedade vigente. Mas não existe sustentabilidade sem o desenvolvimento da mentalidade que respeite a vida em suas multiplicidades.

Na concepção de Freitas (2007, p. 77), a ideia de sustentabilidade “é incompatível com o culto ao efêmero, com o desrespeito ao outro diferente, com a ausência de crítica e transparência e com a impossibilidade de mudança e ruptura”.

Deve-se entender que o viés da sustentabilidade não pode somente impactar na vertente social ou ambiental, pois seus reflexos enquanto prática de atuação no meio social repercute também no contexto econômico, afetando a qualidade de vida e a produtividade das organizações (COUTO; RIBEIRO, 2016). As políticas públicas de sustentabilidade, conforme os autores acima, são mecanismos de consolidação e

de execução das práticas de proteção ao meio ambiente, à sociedade e a garantia da responsabilização dos entes, sempre que necessário.

Em análise à literatura, observa-se que as universidades públicas enfrentam diversos obstáculos no processo de implementação das iniciativas, considerando a deficiência de políticas públicas mais consistentes. Deve-se reconhecer as dificuldades bem como a complexidade de questões gerenciadas pela Gestão Pública, uma vez que delas derivam as orientações estratégicas para a tomada de decisão acerca das práticas de compras públicas sustentáveis. E, nesse sentido, identificar os obstáculos à absorção do conceito de sustentabilidade nas compras públicas das universidades torna-se valorativo, pois a ideia de introduzir práticas sustentáveis no meio acadêmico pode gerar retornos consideráveis para o alcance da sustentabilidade, no sentido estrito da palavra.

As universidades federais representam parcela significativa do orçamento e, portanto, são agentes relevantes no processo de fortalecimento das CPS, demandando recursos na ordem de R\$ 7 bilhões, entre despesas de capital e custeio, a exemplo da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), ambiente de estudo e realização do levantamento dos dados da pesquisa. Segundo dados do Portal da Transparência, em 2017, a Univasf recebeu investimentos de R\$ 216.129.080,11.

A Univasf é uma universidade recente, localizada no semiárido nordestino. Trata-se de uma universidade com característica multidisciplinar, multicampi (está presente em três estados), nos municípios de Petrolina-PE, Juazeiro-BA, Senhor do Bonfim-BA, Paulo Afonso-BA e São Raimundo Nonato-PI, onde se observa que existem *campi* localizados em cidades de baixa população e com problemas de infraestrutura.

A Univasf dispõe, distribuídos entre seus cinco *campi*, de 28 cursos de graduação presenciais, 4 cursos de graduação na modalidade a distância, 33 cursos de pós-graduação (*lato sensu*, *stricto sensu*) presenciais e 3 pós-graduações *lato sensu* na modalidade a distância. Quanto ao número de alunos que são atendidos pelos serviços da instituição de ensino, em 2017.2, há 6.362 (seis mil, trezentos e sessenta e dois) discentes vinculados à graduação e 1.159 (hum mil, cento e cinquenta e nove) discentes vinculados a Pós-Graduações. Esses dados foram fornecidos pela Secretaria de Registro e de Controle Acadêmico (SRCA), da

Univasf. Além disso, a Univasf possui 882 servidores docentes e TAEs (Técnicos Administrativos em Educação), distribuídos entre os seus *campi*.

Embora no campus Sede haja setor que trate, especificamente, das compras públicas, as aquisições de bens e serviços passam por três unidades administrativas: a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLADI –, à qual compete planejamento das compras, a Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento – PROGEST –, que dá apoio na instrução processual que visam essas aquisições e cuida da realização das licitações e compras diretas, assim como a Secretaria de Administração – SECAD –, onde são tratados os contratos.

Estas unidades administrativas, descentralizadas, estão no mesmo nível hierárquico, fator que pode dificultar a elaboração de objetivos e gerenciamento eficiente das barreiras para implementação de compras sustentáveis no contexto da Univasf. Ou então: mesmo subordinados à mesma unidade de comando, pode haver desalinhamento dos objetivos e diferenças na forma de gerenciar desafios – ao considerar, por exemplo, estilo de liderança dos pró-reitores e perfil da equipe. É preciso, para construir uma cultura predominante onde as CPS sejam elementos influentes no planejamento estratégico e logístico, atentar-se para essas problematizações, considerando também as particularidades da gestão e dos interesses das universidades.

Todas essas particularidades motivaram o interesse de investigação sobre os objetivos institucionais e possíveis barreiras na implementação de políticas públicas voltadas às compras sustentáveis na Univasf. A literatura lista uma série de objetivos e barreiras nesse processo, mas o foco desse trabalho será nas implicações da implementação de CPS na Univasf, tendo como ponto de partida o modelo sugerido por Couto e Ribeiro (2016).

1.2 Problema da pesquisa

A Univasf é uma Universidade nova, criada no ano de 2002 através da lei nº 10.473 de 27 de junho de 2002 (BRASIL, 2002) e foi a primeira a ter sua sede implementada no interior do nordeste, estando seus cinco *campi* presentes em três dos nove estados do semiárido nordestino. Além de multicampi, é, também, multidisciplinar o que exige das equipes que lidam com as compras públicas maior

esforço quando da aquisição do enorme quantitativo e diversidade de itens destinados a suprirem todas as atividades meio e fim da Instituição.

As compras públicas passam por duas Pró-Reitorias – a Propladi e Progest - e uma Secretaria, a Secad onde se dá, dentre outras atribuições, a gestão dos contratos de terceirização e mão de obra.

À Propladi compete sistematizar e operacionalizar processos e procedimentos internos de alocação de recursos orçamentários e materiais visando atender as necessidades dos diversos setores. Sob sua subordinação há duas diretorias; para a Diretoria de Planejamento, convergem as demandas de aquisição de todos os setores da Universidade. Especialmente voltada à fase interna que precede as licitações, atua nas pesquisas de mercado e elaboração de termos de referência. Já a Diretoria de Desenvolvimento Institucional, possui um setor que cuida, em especial, dos planos e atividades de sustentabilidade ambiental na instituição e atua junto ao Comitê Gestor do Programa Univasf Sustentável, a fim de viabilizar a implantação de programas e projetos direcionados pela política de gestão ambiental da Univasf (UNIVASF, 2018a).

Na Progest são conduzidos os processos de licitação para aquisição de bens e serviços da Universidade e seus projetos. Nessa Pró-Reitoria, os processos passam por duas fases da licitação: interna e externa. A fase interna, em que é atuado o processo, pelo solicitante, e a fase externa, quando se dá a realização dos atos públicos, como divulgação e disponibilização do edital, execução das licitações, aceite, adjudicação e habilitação das propostas dos licitantes (UNIVASF, 2018f).

Apesar de iniciativas extremamente produtivas serem observadas na literatura, na prática, em algumas Instituições, ainda não é possível perceber maior valorização das compras públicas sustentáveis (CPS) em função de barreiras e desafios que impedem a sua implementação e/ou fortalecimento dos procedimentos dentro das universidades públicas federais. Enquanto organizações que lidam com recursos públicos, esses entes estão sujeitos às questões de legalidade, impessoalidade e eficiência, além de outros princípios constitucionais regulados pela legislação.

Busca-se investigar, nesses espaços, os principais entraves à consolidação do processo de introduzir as Compras Públicas Sustentáveis em seu planejamento

logístico, a fim de definir estratégias e ações que contribuam positivamente para o sucesso dessa implementação.

No contexto do ambiente de estudo da Univasf, o documento que normatiza as questões institucionais e estruturais, em caráter de planejamento estratégico, é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). É ele que estabelece metas e objetivos a serem cumpridos, inclusive na perspectiva sustentável, compreendendo os anos de 2016 a 2025. Nele, observam-se iniciativas voltadas à sustentabilidade na universidade, quanto à valorização de núcleos temáticos disciplinares de sustentabilidade pelos cursos de graduação e, também, enfatizam relevância das construções sustentáveis para o desenvolvimento institucional.

No que se refere às Compras Públicas Sustentáveis, o documento PDI é silente, apesar de discorrer de forma abrangente sobre o processo de aquisição e compra de materiais por todos os setores administrativos e de gestão. Ressalte-se que as CPS no viés da Pró-Reitoria de Planejamento, Administração e Desenvolvimento Institucional (Propladi), possui documentos que colocam, entre seus objetivos de implantação, programas e projetos que contemplem CPS no planejamento de compras, a exemplo do Plano de Logística Sustentável (PLS, 2016b).

Este estudo buscou explorar, dessa forma, quais são as formas e como a instituição define seus objetivos e como administra as dificuldades provenientes desses processos internos.

A escolha do modelo conceitual de Couto e Ribeiro (2016), para essa pesquisa, considerou o rigor metodológico da investigação e a divisão dimensional sugerida pelos autores. Entretanto, antes mesmo de analisar como são elaborados os objetivos e como são gerenciadas as barreiras, foi preciso confirmar se os elementos que compõem o modelo inicial eram suficientes para permitir uma análise completa da Univasf.

Por isso, a partir de Couto e Ribeiro (2016), a pergunta de pesquisa dessa investigação foi: quais são e como a Univasf elabora os seus objetivos e gerencia as barreiras à implementação de políticas públicas direcionadas às compras públicas sustentáveis?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

A partir do modelo teórico de Couto e Ribeiro (2016), investigar quais são e de que forma a Univasf elabora os seus objetivos e gerencia as barreiras à implementação de políticas públicas direcionadas às compras públicas sustentáveis.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Pesquisar o contexto e as iniciativas de políticas públicas para as compras sustentáveis (CPS) na Univasf;
2. Identificar os objetivos declarados das políticas públicas voltadas para as compras públicas sustentáveis na Univasf;
3. Investigar as barreiras à implementação de compras públicas sustentáveis (CPS) no âmbito da Univasf;
4. Verificar como os objetivos das políticas internas de CPS são influenciados pelas barreiras provenientes de sua implementação na universidade.

1.4 Justificativa

As Compras Públicas Sustentáveis ficam a cargo da Pró-Reitoria de Planejamento, Administração e Desenvolvimento Institucional (Propladi), no âmbito da Univasf. Essa Pró-Reitoria e suas Diretorias de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, promovem as iniciativas, conduzem e ficam à frente de debates e sensibilização junto à comunidade; lideram as discussões e respondem pela orientação acadêmica em torno das Compras Públicas Sustentáveis (CPS), muito embora a responsabilidade em torno da sustentabilidade fique a cargo todos os setores da Universidade.

Também faz parte das atribuições desta Pró-Reitoria dar transparência e publicidade aos documentos públicos que orientam as políticas de desenvolvimento sustentável (gerenciamento de resíduos sólidos, licitações e compras sustentáveis, o

recolhimento das pilhas e de baterias descartáveis, distribuição de canecas para servidores, entre outras ações) (PROPLADI, 2017).

Por meio do Programa Univasf Sustentável, todos esses programas e ações podem ser disseminados na instituição e comunidade externa, refletindo na gestão e na formação de cultura que reconhece o valor da Sustentabilidade como uma ferramenta de mudança na Administração Pública. O Programa tem como objetivo diagnosticar o estado das atividades e ações realizadas, em termos de adequação socioambiental, e conduzir projetos intersetoriais de melhoria contínua na utilização de recursos naturais na instituição (PROPLADI, 2017).

Para a Propladi/Diretoria de Desenvolvimento Institucional, responsáveis pela orientação para a gestão sustentável no âmbito da Univasf, observa-se um significativo crescimento na utilização de resíduos sólidos consumidos ou utilizados de forma indevida, sem um tratamento adequado, implicando em agressão ao ambiente, considerando os tempos de decomposição (PLS, 2016). A ideia de consumo encontra-se diretamente atrelada à questão de se buscar implementar as ações e os mecanismos que contribuam para a promoção de compras públicas sustentáveis (CPS) na universidade, uma vez que os resultados e iniciativas nesse sentido, em contexto institucional, ainda são tímidos e necessitam de maior atenção pelos setores responsáveis pela gestão sustentável e os órgãos demandantes dos serviços.

Visando instituir as práticas ambientais, foi definido o Planejamento de Gestão de Logística Sustentável da Univasf (PLS), sendo este o instrumento de planejamento que possui os objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento, que permitirão à Univasf estabelecer as proposições de sustentabilidade e de racionalização de gastos e processos (PROPLADI, 2017), conforme temas abaixo:

1. Racionalização do uso de papel A4
2. Racionalização do uso de copos descartáveis
3. Racionalização do uso de cartuchos para impressão
4. Energia elétrica
5. Água e esgoto
6. Coleta seletiva
7. Qualidade de vida no ambiente de trabalho (QVT)

8. Compras e contratações sustentáveis

9. Deslocamento de pessoal

Quanto ao requisito das compras e licitações sustentáveis, o Plano de Logística Sustentável – PLS - combina esforços para construir uma identidade e imagem de uma universidade preocupada com questões ambientais e que, em função dos desafios observados, tem buscado construir uma cultura sustentável, com capacidade de sensibilização dos servidores e órgãos. No tocante às compras sustentáveis, desde o ano de 2011 a Univasf utiliza, seja nos Termos de Referência e nos Editais, seções ou anexos que dispõem sobre aspectos relacionados à sustentabilidade (PLS, 2016, p. 23). Ao todo, desde o seu regime de implantação, foram realizados 554 pregões para as aquisições de materiais sustentáveis, considerando os anos de 2011 a 2016, de acordo com a Propladi (PLS, 2016, p. 23).

São critérios de aceitação nos Termos de Referência quanto às CPS no âmbito da Univasf:

a) que sejam cumpridas as normativas contidas na Instrução Normativa nº 01/2010-MPLOG, concernente à sustentabilidade ambiental;

b) que bens sejam constituídos, no todo ou em parte, por material reciclado, atóxico, biodegradável, conforme ABNT NBR 15448-1 e ABNT NBR 15448-2;

c) que sejam observados requisitos ambientais para obtenção de certificação do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro como os produtos sustentáveis ou de um menor impacto ambiental em relação aos seus similares;

d) que bens sejam, de preferência, acondicionados em embalagem individual adequada, com um menor volume possível, que utilize os materiais recicláveis, de forma a garantir a máxima proteção durante o transporte e o armazenamento; e

e) que bens não contenham substâncias perigosas em concentração nocivas à saúde humana e meio ambiente, a saber: mercúrio, chumbo, cromo hexavalente, cádmio, bifenilpolibromados, éteres (PLS, 2016, p. 23).

Dessa forma, os achados dessa pesquisa poderão trazer contribuições de ordem prática e ampliar o número de CPS na universidade, ao mapear o processo de elaboração de objetivos e a gestão das barreiras à implementação de políticas públicas voltadas às compras sustentáveis.

Os achados poderão, também, fortalecer novos ciclos de aquisição, trazendo resultados positivos para as esferas tripé da sustentabilidade: ambiental, social e/ou econômica, de forma a contribuir com a implementação das proposições de compras sustentáveis na Univasf, por meio do reconhecimento de modelos teóricos aplicados em outras instituições de ensino. Como consequência da possível melhoria processual, tornando-a mais eficiente, há chances de resultados positivos para a própria sociedade.

Enquanto justificativa acadêmica, a pesquisa buscou compreender quais são e de que forma a Univasf elabora os seus objetivos e gerencia as barreiras à implementação de políticas públicas direcionadas às compras públicas sustentáveis. Para trazer luz a alguns pressupostos teóricos e conceituais, resgataram-se alguns estudos onde se discutem as propostas e práticas em universidades públicas, analisando o papel estratégico que desempenham no processo de aquisições, desafios para a implementação dessas ações e programas de licitações sustentáveis.

Estudos desenvolvidos por Alencastro, Silva e Lopes (2013), Galli (2014), Couto e Ribeiro (2016), Rosset e Finger (2016), Neves (2016); Silva (2016), Rezende (2017), dentre outros pesquisadores, debruçaram-se sobre a perspectiva das Compras Públicas Sustentáveis (CPS) no âmbito da Administração Pública, enfatizando, em alguns casos, as universidades e desafios, limitações e valorização das CPS no desenvolvimento institucional. Os trabalhos supracitados contribuíram para a formação do entendimento acerca da valorização das CPS na Administração Pública, em especial nas universidades públicas, permitindo maior aprofundamento nas questões de sustentabilidade e implicações no desenvolvimento organizacional.

Silva (2016) examinou como uma universidade realiza o conjunto de ações estratégicas de sustentabilidade, inclusive discutindo sobre CPS, por meio de práticas de marketing interno, focalizando o envolvimento dos servidores, chefia e sociedade na definição de ambiente equilibrado e salutar onde se possa desenvolver o espírito de iniciativa, de empreendedorismo e ambiental, dentre outras questões que permeiam a responsabilidade socioambiental.

Garlet *et al.* (2017) realizaram estudo no sentido de entenderem como foram implementadas compras sustentáveis nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), sob a perspectiva dos gestores. Já os benefícios e resultados de Compras e

Contratações Públicas Sustentáveis foram analisados por Biage e Calado (2015), enquanto Roos (2012) estudou as oportunidades e desafios para integrar contratos públicos sustentáveis.

Rezende (2017, p. 49) analisou o estágio das CPS nos processos licitatórios de três estados brasileiros: São Paulo, Minas Gerais e Bahia. Dentre os achados da autora, as maiores dificuldades encontradas no processo licitatório das compras públicas foram: “a falta de fornecedores de produtos qualificados, o engajamento dos compradores e dificuldade de especificação de itens complexos.” A pesquisadora sinaliza, como oportunidade de investigação futura, pesquisas que abranjam outras esferas da Administração Pública, e que tenham como finalidade a identificação de barreiras do processo de CPS.

Couto e Coelho (2014) examinaram o comportamento de gestores públicos sob a perspectiva dos processos decisórios quanto a compras sustentáveis a fim de identificar fatores críticos que permeiam as decisões. Nessa perspectiva, observa-se que o estudo dos autores possibilita a compreensão dos fenômenos de decisão e os seus impedimentos para a consolidação de práticas sustentáveis mais eficientes na gestão, ainda mais nas compras públicas sustentáveis. O olhar dos gestores sobre as CPS é instigante, tendo em vista os reflexos dos seus avanços dentro da organização pública, motivando melhorias estratégicas e na imagem, perante a sociedade consciente e atuante.

Por outro caminho, Neves (2016), a partir da teoria da administração política, identificou as evidências que revelam cumprimento das obrigações vinculadas às compras públicas sustentáveis. Nessa ótica, a autora descreve as responsabilidades da Gestão Pública no que compete à implantação das práticas de desenvolvimento sustentável, colocando os órgãos como instrumentos de fortalecimento das ações e de estímulo à cultura sustentável. Contribui, pois, o estudo de Neves (2016) para a consecução do presente estudo quanto à identificação dos desafios, barreiras e das variáveis que influenciam a prática de CPS na universidade em estudo.

Couto e Ribeiro (2016), via técnica Delphi – associado à análise de conteúdo –, apresentam modelo teórico que estabelece objetivos prioritários à implementação da política pública de compras sustentáveis, bem como suas barreiras. Os autores indicam a formuladores das políticas públicas desse tema, os caminhos prioritários a

serem percorridos; e aos pesquisadores, são demonstrados os temas que devem ser preponderantemente ponderados em novas pesquisas.

A possibilidade de verificar essas implicações, confirmando ou contestando o modelo de Couto e Ribeiro (2016) é uma das justificativas teóricas dessa pesquisa, uma vez que o modelo permitirá identificar as barreiras e desafios quanto à definição de políticas e no que refletem para implementação das CPS na Univasf, considerando todas as variáveis destacadas no modelo. Ademais, a abordagem metodológica escolhida – estudo de caso, permite ampliar o foco da pesquisa, dando ênfase à compreensão dos processos sociais que ocorrem em determinado contexto (MERRIAM, 1988).

Pretende-se, dessa forma, preencher uma lacuna teórica, avançando no conhecimento sobre os processos de elaboração de objetivos e gerenciamento de barreiras à implementação das políticas voltadas a CPS. Em outras palavras, o foco dessa investigação será analisar quais são os objetivos, e como as barreiras são gerenciadas e, conseqüentemente, os caminhos para a superação dos desafios que obstaculizam a implementação das políticas de CPS. Ademais, a aplicação do modelo teórico, em objetos ou fenômenos empíricos que apresentem contextos diferentes, pode reforçar ou mesmo emergir novos elementos.

1.5 Pressupostos Teóricos

Essa pesquisa apresenta dois pressupostos:

1 – Quanto ao processo de elaboração de objetivos: os objetivos que derivam as dimensões sustentabilidade e integração de políticas públicas estão sujeitos ao mesmo processo de elaboração, no âmbito da Univasf;

2 – Quanto às barreiras à implementação da política pública: as barreiras de ordem institucional exigem maior atenção de gestores da Univasf, comparando-se às de ordem econômica, e conhecimento e informação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade

Discute-se bastante sobre a proposta de desenvolvimento sustentável, os crimes contra o meio, a proteção ambiental, em responsabilidade social, em política ambiental, enfim, são muitos termos ligados à mesma preocupação: disponibilidade futura dos recursos naturais e o uso de forma consciente e racionalizada (SICHE *et al.*, 2007).

Por isso, muitos têm sido os sentidos conferidos à questão ambiental e, em específico, à expressão gestão e desenvolvimento sustentável, que, por força e representatividade, tornou-se um conceito extremamente valorizado em todos os campos sociais (CHAVES; RODRIGUES, 2016).

Dias (2011) evidencia que a gestão sustentável, ligada à preservação, é relevante em muitos aspectos da sociedade. Que somente após se tornarem evidentes os prejuízos provocados ao meio ambiente pelo crescimento econômico e a industrialização contínua, foram iniciados debates, discussões e estudos em busca de alternativas para manter progresso econômico, político e social sem esgotar recursos naturais. Para Freitas e Freitas (2016), a sustentabilidade tem sido definida como fórmula resultante de abordagem de desenvolvimento que é economicamente viável, socialmente responsável e ecologicamente correto para as gerações futuras e para a sociedade vigente. Mas não existe sustentabilidade sem o desenvolvimento da mentalidade que respeite a vida em suas multiplicidades. Na concepção dos autores a ideia de sustentabilidade “é incompatível com o culto ao efêmero, com o desrespeito ao outro diferente, com a ausência de crítica e transparência e com a impossibilidade de mudança e ruptura” (FREITAS, 2007, p. 77).

Dessa forma, define-se sustentabilidade como “escolha de um mundo futuro, com desenvolvimento de espírito de coletividade, de respeito ao espaço público e de participação democrática”. (ROCHA *et al.*, 2017, p. 106). A Sustentabilidade é uma forma de expressão contemporânea que evidencia a necessidade de mudança dos comportamentos sociais para a preservação dos recursos naturais e de suas fontes esgotáveis, buscando contribuir para a cultura de proteção ambiental e para o estímulo à participação das pessoas na idealização das proposições sustentáveis (HAYASHI, 2015).

As proposições sustentáveis são fundamentais para se estabelecer um espaço ambiental resguardado, protegido e que ofereçam condições completas para a sociedade se desenvolver sem agredir o seu provedor (HAYASHI, 2015). O

comportamento atual da sociedade é expressão de cultura de consumo e descarte, o que evidencia tendência de se discutir sobre o papel da Sustentabilidade na modernidade. Só por meio de um processo de reeducação e de conscientização social será possível haver transformação cultural capaz de restabelecer o equilíbrio ambiental (WARKEN; HENN; ROSA, 2014).

Há que se conhecer problemas socioambientais para se obter, em seus respectivos campos de atuação e de desempenho, condição de iniciar um novo caminho que garanta a sustentabilidade e a gestão socioambiental.

Outra questão relacionada ao consumo e que merece um destaque particular nas organizações, principalmente na Gestão Pública, é o crescimento do consumo de resíduos sólidos e o desperdício do mesmo, no ambiente, sem o devido tratamento (HAYASHI, 2015).

Esse comportamento comum na sociedade vigente contribui para o aumento do consumo e o comprometimento da sustentabilidade da sociedade humana e meio ambiente em que vivemos. A economia nacional caracteriza-se por elevado nível de desperdício de recursos energéticos e naturais, enquanto fontes para elevar o progresso econômico das nações do mundo (BAUER *et al.*, 2015; SIMONE; DIAS, 2017).

A redução do desperdício e da conscientização social para a questão sustentável constitui verdadeira reserva de desenvolvimento para o Brasil [...] Reciclar resíduos, por exemplo, é transformá-los em produtos com um alto valor agregado. “Conservar energia, água e outros recursos naturais é reduzir custos de produção” e estimular na sociedade o espírito de se conviver em um espaço saudável e limpo (SCHENINI; NASCIMENTO, 2002, p. 25).

A contemporaneidade, a globalização e a incerteza têm refletido na Gestão Pública a concepção de que é preciso proporcionar uma otimização do acesso aos serviços e aos produtos, respeitando as fontes de exploração e zelando pela sua continuidade.

Como qualquer organização, independentemente da abordagem de gestão ou do modelo de crescimento e prospecção de clientes, a Administração Pública deve atrair para si a responsabilidade pela defesa e preservação do meio ambiente para que possa realizar uma gestão articulada e com influências positivas tanto na esfera social como ambiental (DIZ; CALDAS, 2017).

Para que se obtenha resultados mais estimulantes, a Gestão Pública deve estabelecer diretrizes e atividades administrativas e operacionais que proporcionem a realização de planejamento, direção, controle, de alocação de recursos, controle dos recursos empregados na produção, com objetivo de obter efeitos expressivos sobre o ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelos comportamentos humanas, quer evitando que eles surjam (HAYASHI, 2015).

Dias (2006, p. 28) considera a gestão ambiental “conjunto de medidas e procedimentos que permitem identificar desafios ambientais gerados por atividades da instituição, como a poluição e o desperdício, e rever critérios de atuação (normas e diretrizes)”; que, de posse dos resultados, o gestor tem a possibilidade de alterar suas práticas construindo cenário de redução ou extinção dos danos ao meio ambiente.

A Gestão Pública tem a responsabilidade de contribuir no enfrentamento das questões ambientais, buscando estratégias que repensem padrões de produção e de consumo, objetivos econômicos, inserindo componentes sociais e ambientais. Diante de uma necessidade real, as universidades públicas têm sido motivadas a implementar iniciativas e desenvolver os programas e projetos que promovam a discussão sobre o desenvolvimento e a adoção de políticas de responsabilidade socioambiental do setor público (DIZ; CALDAS, 2017).

A Gestão Pública tem a potencialidade, pois, de promover a sustentabilidade agindo em duas frentes: uma como prolatora de normas que imponham práticas de uso racional de recursos naturais, reaproveitamento e descarte correto de resíduos, e outra como reguladora fática de mercado, em razão de seu grande poder de consumo (ROCHA et al., 2017).

Entretanto, pouco se deve desenvolver sobre o papel da Gestão Pública no progresso econômico e social da coletividade sem, antes de tudo, trazer à luz os conceitos e pressupostos teóricos que regem este instituto tão fundamental para o estabelecimento das relações sociais, inclusive em matéria de sustentabilidade e compras públicas. Resgatar o conceito de Administração Pública, em seus múltiplos sentidos, contribui para compreensão de como gestores participam do planejamento sustentável das organizações, especialmente no tocante à implementação de ações e práticas que estabelecem as compras públicas de caráter sustentável.

Nesse sentido, observa-se que, nos dias de hoje, a sustentabilidade tem-se orientado na concepção de produzir diversas mudanças expressivas na consciência da sociedade e, ao mesmo tempo tem suscitado a busca pela disponibilidade de recurso e racionalização do consumo. Nesse aspecto, a organização sustentável é aquela que, além de produzir de forma consciente, também incute em toda a sociedade que compactua os valores de um ambiente saudável e onde ocorram os relacionamentos interpessoais e compartilhamento de iniciativas significativas que contribuam para a maximização dos resultados e refletindo nos recursos financeiros, tornando todo o processo sustentável mais eficiente.

2.2 Compras Públicas

Compreender os modelos aos quais toda a sociedade foi submetida pode dar uma noção inicial da Administração Pública como um instrumento de consecução de resultados, metas e de políticas públicas que são conduzidas e orientadas, com eficiência, eficácia e efetividade, para satisfação e tratamento pleno dos interesses e necessidades da comunidade (VALENTE, 2011).

Não obstante o viés público da gestão é preciso, antes de tudo, explorar os elementos que constituem a concepção da administração. Para Pereira e Santos (2001, p. 83), “Administração é atingimento de metas de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais”. A definição supracitada engloba quatro funções da Administração: planejar, organizar, dirigir e controlar, envolvendo tarefas e responsabilidades por meio de critérios de qualidade garantidos pela eficiência e eficácia.

Considerando o conceito acima, pode-se inferir que a Administração Pública é compreendida a partir da ótica de interpretação de alguns sentidos. O consenso apresenta, conceitualmente, a Administração Pública como conjunto de funções para organizar a gestão do Estado, considerando os componentes, a partir de planejamento, organização, direção, monitoramento (MOTTA, 2007).

Essas atividades são desempenhadas por um conjunto de entidades, órgãos e instituições de caráter público, com responsabilidade e a incumbência legais de zelar pela preservação dos interesses da sociedade, acessibilizando dados e

informações de interesse público em comum, e garantindo, dessa forma, a proteção jurídica, política, social e econômica.

Para alcançar a governança e a implementação de políticas públicas, os órgãos da Administração Pública conduzem suas ações estratégicas observando os objetivos centrais de eficiência, eficácia e efetividade (MOTTA, 2013). A eficiência, conceitualmente, consiste em fazer as coisas de um jeito certo, isto é, da forma como foi projetada. Encontra-se normalmente ligada ao nível operacional, bem como executar operações com menos recursos utilizados – menos tempo e orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima. Eficácia, por sua vez, é fazer a coisa certa, isto é, fazer o que é preciso ser feito, com foco nos resultados a serem alcançados. Efetividade é o impacto positivo da ação na sociedade, repercutindo em todos os sentidos e segmentos, tornando-se contributiva ao desenvolvimento.

Conforme percebido, a Gestão Pública encarrega-se de reunir em si um rol de atividades e funções que notabilizam o desenvolvimento da sociedade que zela. Para atendimento das demandas da coletividade, o gestor público, a partir do conhecimento administrativo e de consciência dos recursos que estão a sua disposição - considerando limitações -, deve exercer decisões que se desenvolvam em efetividade, inclusive garantindo, nas entidades e órgãos, a responsabilidade ambiental, a exemplo das compras públicas sustentáveis, e, por isso, atendo-se aos critérios e desafios para o planejamento de compras (VALENTE, 2011; OLIVEIRA; SANTOS, 2015).

Para exercício da prestação de serviços por meio do conjunto de órgãos, agentes e entidades, a Gestão Pública pretende cada vez mais desenvolver os critérios e indicadores que efetivamente contribuam para o atendimento pleno e eficiente das demandas sociais. No tocante à consecução dos serviços para a sociedade, o Estado em geral efetua o planejamento para subsidiar a aquisição e compras de equipamentos tecnológicos, de materiais de consumo, itens de utilidade, dentre outros, para a execução dos serviços, fundamentando o conceito de compra pública e licitação, inclusive instituindo as bases legais para normatizar e legalizar o processo, tão grande é a sua relevância para o crescimento das organizações e o aparato estatal (FERNANDES, 2016).

Apesar de a literatura discutir o papel estratégico que a área de compras vem desempenhando no contexto dos ambientes organizacionais, até a década de 1990,

pouco se falou sobre o papel relevante desse processo gerencial na Administração Pública. Até então a literatura se voltava a um campo especial para estudar as aquisições privadas, em detrimento da área pública; foi somente a partir da referida década, especialmente quando a Gestão Pública se modernizou e, ao mesmo tempo, atravessou um período de profundas e significativas transformações que os serviços públicos passaram a ser mais cobrados pela sociedade através de mecanismos de fiscalização. Foi quando as compras públicas passaram a ganhar um maior destaque na concepção da pesquisa científica (OLIVEIRA; SANTOS, 2015; FERNANDES, 2016).

A importância das atividades de compras tem aumentado nos últimos tempos. No caso das instituições públicas ligadas à área de pesquisa científica, esse aumento está diretamente ligado ao aumento considerável das despesas da Gestão Pública e complexidade dos estudos empreendidos. Com a adoção das novas práticas de gestão, as organizações públicas tendem a reduzir seus custos internos de manutenção, que, associados à difusão da informação e do conhecimento, podem provocar uma vantagem competitiva, enquanto elemento de diferenciação, para garantir a consecução das metas estratégicas (SILVA; BARKI, 2012).

Reconhecendo esse mecanismo como fundamental para o crescimento e a evolução das organizações públicas, torna-se importante enfatizar que o conceito de compras públicas definitivamente se estabeleceu nos alicerces da Administração, desempenhando uma relevância atuante no suprimento de itens essenciais e na logística (VALENTE, 2011).

Por meio do processo de compra pública, a Gestão e seus órgãos são capazes de representar adequadamente os interesses sociais por meio de serviços públicos compatíveis e, para tanto, é preciso dispor de materiais para o pleno atendimento, nas medidas, quantidades e condicionamentos certos.

Conceitualmente, aduzindo o que diz a Lei nº 8.666/1993, que versa sobre as Licitações e Contratos Administrativos, a compra de caráter público é considerada como a aquisição de bens, desde que remunerada, para o fornecimento de uma só vez ou em formas parceladas, buscando atender à necessidade dos órgãos da Gestão Pública. Reconhecendo a necessidade de um bem ou material, os procedimentos de compra e seu planejamento são, de fato, acionados para garantir o suprimento efetivo e ágil desses instrumentos (FERNANDES, 2008)

Segundo Baily *et al.* (2000, p.16), a “compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como atividade de importância estratégica considerável”. Isso porque é a partir do planejamento de suprimentos (material e bens de utilização) que as instituições públicas conseguem prestar de maneira adequada seus serviços à sociedade, promovendo a manutenção da sua ação finalística e atendendo ao seu objetivo social.

Diferente da organização privada, onde compras adquirem a concepção de diferenciação, no contexto público, compras não buscam necessariamente garantir a definição de vantagem competitiva, mas contribuir com continuidade da prestação dos serviços públicos de qualidade e eficiência à sociedade (BAILY *et al.*, 2000; FERNANDES, 2008).

Os objetivos centrais de compras públicas, no contexto da Administração e de seus órgãos partícipes, são: suprir a organização com um fluxo seguro de materiais e serviços para atender a necessidades; assegurar continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativos, ou atender a necessidades emergentes ou planejadas; comprar eficientemente, obtendo, por meios éticos, o melhor valor; administrar os estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários públicos e menor custo; manter relacionamentos cooperativos sólidos com os outros departamentos, fornecendo as informações e os aconselhamentos para assegurar a operação eficaz da organização; desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos (BATISTA; MALDONADO, 2008).

Nesse sentido, a finalidade das compras públicas é suprir com materiais ou serviços necessários, quantidades e qualidades certas, a preço adequado, e no momento certo, para o desenvolvimento das atividades da Gestão Pública. Sobre o conceito apresentado acima, Baily *et al.* (2000, p. 31) enfatizam que essa definição é bastante criticada pela sua simplicidade e superficialidade, já que não traz nenhum elemento inovador para o ambiente contemporâneo.

No entanto, o simples conceito de compras públicas acima traz em si a essência da gestão no processo de planejamento de aquisições, revelando que as organizações públicas compreendem, dentro de múltiplos papéis, ao entendimento formal de que, sem o desempenho desse processo, estaria muito comprometida a

sua capacidade de olhar atentamente para as necessidades sociais e, ao mesmo tempo, sua execução dos serviços estaria debilitada (BIDERMAN; MACEDO, 2008).

Absorvendo esse conceito, a Gestão Pública, no zelo pleno pelos interesses da sociedade, deve garantir um planejamento metódico e formal de solicitação de materiais (compras públicas), atendendo aos princípios da legalidade, isonomia, impessoalidade, valor econômico, entre outros, sendo, por isso, impelidos os órgãos públicos a praticarem a licitação para a aquisição de compras públicas, concedendo aos participantes iguais condições eficientes de manifestarem interesse e também de apresentarem as propostas (OLIVEIRA; SANTOS, 2015).

Conforme a Lei nº 8.666/93, a licitação, enquanto mecanismo que viabiliza e legaliza as compras no âmbito da Administração Pública, em seu art. 37, inciso XXI, assim declara:

Ressalvados casos especificados na legislação, as obras, serviços, **as compras** e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com as cláusulas que estabeleçam a obrigação de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (grifo nosso) (BRASIL, 1993).

Para Meirelles (2010), o instrumento trata de procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Visa proporcionar iguais oportunidades aos que desejam contratar com o Poder Público, dentro de padrões estabelecidos pela Administração, e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

É o meio técnico-legal de verificação de melhores condições para a execução de obras e serviços, compra de matérias e alienação de bens públicos. Realiza-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculados para a Administração e para os licitantes, sem a observância dos quais são nulos os procedimentos e o contrato subsequentes (MENDES, 2002).

Com isso, o procedimento licitatório visa garantir a observância do princípio da isonomia e, nesse sentido, selecionar a proposta vantajosa para a Administração Pública; ou seja, a que melhor atenda de maneira objetiva o interesse do serviço (MENDES, 2002; MEIRELLES, 2010).

Espera-se que a Gestão Pública escolha oferta que seja mais vantajosa para o atendimento das necessidades sociais na execução dos serviços públicos. Diferente do entendimento privatista, organizações públicas, salvo em condições em

que a licitação não é obrigatória, não podem proceder ao planejamento e aquisição de materiais sem que a lei seja, em si, assegurada. Não há, exceto em casos apresentados no regramento jurídico, liberalidade ao gestor público para praticar as compras públicas por meio do seu julgamento e critérios pessoais (MENDES, 2002; MEIRELLES, 2010). A Lei nº 8.666/93 ainda regulamenta outros meios para efetivar a consecução das compras públicas, a exemplo do pregão eletrônico. Com o advento de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), cada vez mais a Gestão Pública e seus órgãos têm aplicado esses recursos tecnológicos para a realização desses pregões, buscando ampliar a participação dos interessados e diversificar as propostas.

O pregão eletrônico é a modalidade de licitação instituída para a contratação de bens e serviços independentemente de valor estimado. Pregão eletrônico visa, basicamente, aumentar a quantidade de participantes e baratear processo licitatório para aquisição das compras públicas, já que este depende de tempo e recursos do orçamento público. Permite, ainda, a ampliação da disputa, com a participação de maior número de empresas, de diversos estados, uma vez que é dispensável a presença dos licitantes no local.

No Brasil, gastos com compras públicas correspondem a cerca de 10 a 15% do Produto Interno Bruto (PIB) (SILVA; BARKI, 2012), levando em consideração a necessidade de consumo e prestação de serviços dos órgãos e entidades da Gestão Pública. Conforme o Painel de Compras do Governo Federal (2018), o alcance desses quesitos no ano de 2017, foi de 79,37 bilhões de reais, sendo o total de gastos com materiais de consumo na ordem de R\$ 17.280.294.040,89, sendo estes últimos, indicados pelo Portal da Transparência 2018.

Um dos segmentos de compras públicas que vem, de fato, conquistando destaque nas discussões é a compra sustentável, considerando a importância da preservação do meio ambiente enquanto disponibilidade dos recursos naturais para as gerações futuras (SILVA; GUIMARÃES, 2015).

Na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), o documento que institui a necessidade de implantação de modelos sustentáveis para propiciar o desenvolvimento institucional é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que contempla metas e objetivos a serem atingidos entre os anos de 2016 a 2025.

É preciso considerar que o PDI é um dos instrumentos centrais nas Instituições brasileiras que ofertam Educação Superior (IES). Esse instrumento busca nortear a trajetória escolhida pela Instituição, apresentando a sua identidade e, sobretudo, estabelecendo as diretrizes para o seu desenvolvimento. Trata-se de um importante elemento para o processo de avaliação das Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras, sejam elas públicas ou privadas, representando um ponto de destaque no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes, estabelecido pela Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (PDI, 2016, p. 13).

Logo, no âmbito da Univasf, a sustentabilidade tem sido considerada elemento estratégico para a condução das suas atividades administrativas e de gestão. Embora a questão das CPS não seja, efetivamente, discutida no documento, encontram-se iniciativas e mobilizações em documentos complementares, como o Plano de Logística Sustentável (PLS).

Tanto quanto em outros modelos de organização, a Gestão Pública, enquanto uma consumidora de recursos naturais e responsável pelo papel de conscientização de seus órgãos e servidores, indicadores e critérios de sustentabilidade, também estão diretamente aplicados às compras públicas (CAVALCANTI *et al.*, 2017).

Entretanto, apesar da magnitude no processo de planejamento, as compras públicas sustentáveis (CPS) para mobilização de atividades da gestão ainda são permeadas de desafios e barreiras significativas, impedindo que sua utilização em todos os níveis seja efetiva e difundida ao longo dos segmentos e dos setores da Administração (HEGENBERG, 2013).

É preciso conhecer quais são os papéis centrais das CPS na perspectiva do funcionamento da Gestão Pública e suas especificidades, para que a o seu processo de implementação produza resultados e traga aos envolvidos maior conscientização de sua importância. Como já enfatizado, a produção científica sobre o tema oferece pouco, sendo encontrados estudos mais aprofundados na investigação da Gestão Pública, a partir do ano 2013.

No aspecto técnico, as Compras Públicas Sustentáveis têm seu nascedouro com a alteração da Lei 8.666/93 para inserção da IN 01/2010, que afetou todas as modalidades de Licitação com a inserção do critério de sustentabilidade ambiental para aquisições, pela Administração Pública.

2.3 As compras sustentáveis na gestão pública: objetivos e barreiras

Além do debate social sobre a sustentabilidade, em função do consumo indiscriminado dos recursos e da conseqüente degradação do meio ambiente, as compras públicas têm desempenhado, cada vez mais, uma função relevante na condução das atividades de planejamento de aquisições (GALLI, 2014).

A Gestão Pública, como uma consumidora em potencial e zeladora dos interesses sociais, graças à capacidade de modernização e desburocratização dos procedimentos e sistemas, tem reconhecido que a sustentabilidade deve conduzir o desenvolvimento da sociedade, influenciando nos comportamentos, na economia e como elemento de diferenciação das organizações, inclusive de perspectiva pública, que não devem afastar-se de incorporar os critérios do processo ambiental em seus modelos de gestão e de serem socialmente responsáveis (HO; DICKINSON; CHAN, 2010).

Nesse diapasão, reconhecendo também o poder poluente dos materiais e resíduos sólidos, além da ação nociva à saúde pública e bem-estar, a Administração Pública busca aprimorar seus processos de compras e, para isso, prioriza as licitações que versam sobre itens sustentáveis.

Antes de aprofundar nos objetivos e barreiras para a implementação de políticas públicas para a consolidação de compras públicas sustentáveis dentro da Administração, é preciso trazer à luz do presente estudo os conceitos que a literatura científica destaca, por meio do levantamento de pesquisas recentes, e apresentar as origens da sustentabilidade no contexto da Gestão Pública, no tocante às compras e licitações sustentáveis (HEGENBERG, 2013; HALL *et al.*, 2014).

Conforme a Cartilha do Programa da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), as compras públicas sustentáveis são um procedimento administrativo formal que contribui para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, mediante a inserção de critérios sociais, ambientais e econômicos nas aquisições de bens, contratações de serviços e execução de obras (CRESPO; MATOS; ABREU, 2009, p. 47).

Segundo o art. 3º da Lei nº 8.666/93, a licitação sustentável é aquela que se destina a garantir observância de princípios constitucionais da isonomia, a seleção

da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

Os critérios para conscientização sustentável na Gestão e seus reflexos nas atividades de compras da Gestão Pública surgiram, no Brasil, por meio da instituição da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), iniciada em 1999, sob a coordenação do Ministério do Meio Ambiente, reconhecendo a esta o objetivo de conscientizar os gestores públicos a modelarem suas formas de gerenciamento com base na sustentabilidade, refletindo sobre a economia dos recursos naturais, redução dos gastos institucionais por meio do consumo racional de bens e da gestão dos resíduos sólidos nocivos ao ambiente (LUIZ *et al.*, 2013; ROCHA *et al.*, 2017).

A A3P pode ser considerada como o marco indutor de adoção da gestão socioambiental sustentável no âmbito da Administração Pública brasileira. A ênfase no caráter indutor da A3P deve-se ao fato de que este programa de gestão administrativa sustentável não possui uma natureza impositiva, regulatória, mas de indução às práticas eficientes de gestão sustentável e à implementação de políticas públicas sustentáveis nas organizações públicas (VALENTE, 2011; ROCHA *et al.*, 2017).

Em 2010, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio de sua Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, adotou a Instrução Normativa nº 01/2010, que estabelece os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, de contratação de serviços ou obras na Administração Pública Federal, conduzindo o processo de planejamento das aquisições (VALENTE, 2011).

No mesmo ano, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) lança o "Portal de Contratações Sustentáveis do Governo Federal", voltado para a difusão de informações e também das práticas de contratação sustentável, reunindo as normas, os editais, contratos e as compras sustentáveis, constituindo-se, assim, no primeiro marco regulatório brasileiro a versar sobre os critérios de sustentabilidade na Gestão Pública (VALENTE, 2011).

De acordo com o Guia de Compras Públicas Sustentáveis do MPOG, no momento em que determinado órgão público elabora edital exigindo critérios de sustentabilidade, esta atitude impacta de duas maneiras: (i) o Estado, como o consumidor, passa a comprar os produtos sustentáveis; e (ii) sinaliza para o mercado, que passou a levar em consideração produtos menos agressivos ao meio

ambiente, refletindo nos setores produtivos necessidade de nova atitude comercial, voltada para uma parcela de consumidores, cada vez conscientes com produtos que consomem (BIDERMAN; MACEDO, 2008; ROSSATO, 2011, p. 44).

Apesar das dominâncias na contemporaneidade, cabe destacar que o gasto com CPS no contexto da Administração Pública ainda é muito reduzido, cabendo o questionamento acerca de quais barreiras impedem o incremento orçamentário com esses tipos de materiais, segundo apontado na Tabela 1.

Tabela 01 – Percentual de gastos da Gestão Pública com compras sustentáveis.

Ano de referência	Percentual (%)
2013	0,80
2014	0,74
2015	0,85
2016	0,89
2017	0,97

Fonte: Painel de Compras do Governo Federal (2018).

Da tabela 01, observam-se baixos percentuais de gastos com as compras de caráter sustentável pela Gestão Pública, o que traz a seguinte questão central: se a sustentabilidade é um elemento tão discutido nas organizações públicas, e sabendo que as compras demandam recursos financeiros significativos, por que os gastos e valores destinados às compras sustentáveis ainda são inexpressivos, tendo em vista a alocação de recursos para outras atividades? Questiona-se se os baixos gastos com CPS decorrem especificamente dos problemas identificados pela gestão na implementação das ações e programas de aquisições sustentáveis.

Para o desenvolvimento do discurso das problemáticas que dificultam os avanços desses mecanismos sustentáveis na Gestão Pública, baseou-se este tópico na formulação de modelo proposto por Couto e Ribeiro (2016) em entendimento do resgate de opiniões de especialistas de gestão sustentável, por meio da construção de uma Delphi, associada à análise de conteúdo.

Segundo os autores, há, em detrimento dos outros polos de pesquisa, uma baixa representatividade quanto à produção científica que versa sobre as compras sustentáveis no contexto da Gestão Pública, limitando-se os estudos encontrados à perspectiva das aquisições em institutos federais de ensino, por exemplo, conforme trazem Rossato (2011); Santos (2011); Hegenberg (2013); Galli (2014), dentre

outros. Couto e Ribeiro (2016) optaram pela técnica Delphi de políticas para analisar os discursos acerca do problema da sustentabilidade no Governo Federal.

Para a elaboração da técnica Delphi de políticas sobre compras públicas sustentáveis na Gestão Pública Federal, Couto e Ribeiro (2016) selecionaram 35 especialistas, com base em publicação de textos científicos e em participação de eventos relacionados à área de CPS. Por meio de questionário, os nomeados autores deveriam avaliar três critérios para discussão acerca das compras públicas sustentáveis e evolução no Brasil, a saber: os objetivos, as barreiras à implementação e as estratégias de incentivo, de modo que este estudo apenas focará nos dois primeiros indicadores, tendo em vista o atendimento aos objetivos estabelecidos para a construção do presente estudo.

De estudos anteriores de referência sobre a política de compras públicas sustentáveis (OECD, 2000; BIDERMAN *et al.*, 2008; PREUSS, 2009; SANTOS, 2011; HEGENBERG, 2013), foram extraídos quinze objetivos e dezesseis barreiras comumente considerados em sua análise. Estes foram apresentados a todos os especialistas, para levantar as suas opiniões, por meio de escalas de *Likert* (1. irrelevante; 2. pouco importante; 3. importante; 4. muito importante). Em seguida, a partir da opinião de especialistas, classificaram objetivos da política pública, sugerindo que esses objetivos têm aspectos relacionados a duas dimensões: 1) Sustentabilidade; e 2) Integração das políticas. O Quadro 01 traz a classificação dos objetivos das políticas públicas das CPS, encontrados por Couto e Ribeiro (2016).

A Gestão Pública exerce grande influência seja como agente econômico, seja na realização de compras ou contratação pública. A decisão de comprar ou contratar deve ser feita com maior responsabilidade em prol do desenvolvimento sustentável (ROSSATO, 2011, p. 21), devendo o fator ambiental conduzir as orientações e os procedimentos, vindo, antes dos demais vieses. Se aplicada de modo adequado à sociedade, a licitação sustentável ajudará a Administração Pública a melhorar a sua imagem política, maximizar eficiência, alcançar níveis elevados de sustentabilidade com o mesmo capital, aperfeiçoar a qualidade de vida da comunidade, antecipar legislação, estimular desenvolvimento local e envolver o mercado para a inovação (BIDERMAN *et al.*, 2008).

Quadro 01 – Objetivos das políticas públicas.

Garantir um meio ambiente saudável para as gerações futuras

Promover práticas de produção mais sustentáveis e reconhecer aquelas já existentes
Alcançar maior performance ambiental, à medida que relação produto/resíduo diminui
Adequar-se à legislação e a outros requisitos normativos
Promover práticas de consumo sustentáveis na população
Induzir adoção de padrões de consumo sustentável em organizações privadas
Promover uma maior efetividade a outras políticas ambientais sem realização de novos gastos
Conscientizar os servidores as questões ligadas à sustentabilidade
Incentivar a inovação tecnológica
Melhorar a imagem institucional
Obter ganhos de escala
Respeitar direitos humanos e sociais
Incentivo às micro e pequenas empresas
Fomento à transparência na administração pública
Inclusão de catadores de materiais recicláveis

Fonte: Couto e Ribeiro (2016).

Segundo Baumol (1988 apud COUTO; RIBEIRO, 2016), quanto à dimensão de integração de políticas públicas, percebe-se que este mecanismo é fundamental para a continuidade das políticas para CPS, já que, quando integradas, as mesmas conseguem que seus efeitos sejam potencialmente difundidos e atinjam grau de solidez e desenvolvimento, além de efetividade.

A política pública de compras sustentáveis é tratada pelo governo no Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis (BRASIL, 2010), sistematizada às políticas de resíduos sólidos, de mudanças climáticas e de desenvolvimento produtivo. Couto e Ribeiro (2016) também apresentaram no estudo as barreiras que impedem o avanço da execução de políticas públicas das CPS na Gestão Pública, segundo descrito no Quadro 02. Para eles, as barreiras também podem ser classificadas como de: aspectos institucionais; conhecimento e informação; e, aspectos econômicos.

Quadro 02 – Barreiras à implementação de políticas públicas.

Falta de capacitação dos servidores envolvidos
A cultura organizacional das instituições públicas ainda resistente a questões ligadas à sustentabilidade
Elevada complexidade das decisões a serem tomadas pelos gestores de

compras
Ausência de catálogos de materiais e/ou serviços com critérios específicos para a escolha de itens sustentáveis
Ausência de informações confiáveis sobre os impactos ambientais de produtos e serviços
Incerteza acerca das possibilidades legais de se incluir critérios ambientais nos editais de licitação
Ausência de esquemas de avaliação da conformidade (certificação, rotulagem etc.)
Escassez de produtos/serviços sustentáveis no mercado
Falta de incentivo governamental (financiamentos) à inovação tecnológica, para produtos “verdes”
Não haver previsão legal para utilização do critério sustentável como critério de desempate ou como margem de preferência
Os preços de mercado usualmente superiores das contratações sustentáveis
Resistência dos órgãos de controle (TCU, CGU etc.) à adoção de critérios ambientais
Impedimento legal para a utilização de certificações ISO de gestão ambiental como critérios de habilitação
Normatização insuficiente do assunto
O conflito entre a inclusão de critérios de sustentabilidade e a restrição da competitividade
Falta de acesso às normas que definem qualidade ambiental

Fonte: Couto e Ribeiro (2016).

Para os autores, esses três requisitos fundamentam desafios e impedimentos no âmbito da Gestão Pública, obstaculizando a implementação efetiva de políticas de compras públicas sustentáveis (CPS). De fato, a assimetria de informação associada a recursos frágeis de comunicação, bem como leis menos amarradas e burocráticas e a própria complexidade legiferante, contribuem decisivamente para o distanciamento dos órgãos e entidades da Gestão Pública dos modelos de compras públicas sustentáveis (COUTO; RIBEIRO, 2016).

Quanto aos aspectos econômicos, o critério de diferenciação e, com isso a competitividade, são levados em consideração no momento do estabelecimento dos objetivos, para recebimento das propostas nas licitações públicas. Quando se estabelece critério específico para participação no edital, nem todas as empresas se sentirão habilitadas para manifestarem o seu interesse, privilegiando um grupo em detrimento de outros (COUTO; RIBEIRO, 2016).

Dos resultados obtidos, conclui-se que, ao contrário da legislação que é definida para a política, compreendem-se as CPS como política ambiental stricto sensu, ou seja, que considera apenas aspectos de natureza ambiental em sua formulação (COUTO; RIBEIRO, 2016, p. 10).

3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A pesquisa de natureza qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (2003), envolve obtenção de dados, a partir do contato do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes.

Quanto à abordagem qualitativa, conforme Gil (2002), esta propicia um maior aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Esses argumentos sustentam a classificação dessa pesquisa como qualitativa, uma vez que a ênfase da análise será no processo que envolve a adoção de políticas de compras públicas sustentáveis – sobremaneira, quais e a forma de elaboração dos seus objetivos e de como se dá a gestão das suas barreiras, preocupando-se em retratar a perspectiva dos participantes por meio da realização de diagnóstico institucional.

Ademais, trata-se de investigação com abordagem de estudo de caso. Para Yin (2001, p.19), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Ainda em Yin (2015), a abordagem é caracterizada pelo estudo profundo dos fatos objetos de investigação, permitindo ampliação do saber sobre a realidade e dos fenômenos pesquisados.

Assim, o fato de analisar o cenário de implementação das Compras Públicas Sustentáveis na Univasf, considerando o contexto organizacional e aplicando um modelo conceitual (COUTO; RIBEIRO, 2016), permitirá contribuição acadêmica – ao

verificar as implicações confirmatórias ou contrapostas do modelo – e diagnósticas sobre a realidade do fenômeno pesquisado.

3.1 Instrumentos de coleta de dados e técnica de análise

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2002), o roteiro de entrevista é uma das técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método, para se obter informações sobre determinado assunto.

As entrevistas semiestruturadas podem ser definidas como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar (a estrutura da pergunta) e a ordem em que as questões são feitas irão variar de acordo com as características de cada entrevistado. Geralmente, as entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro constituído de “[...] série de perguntas abertas, feitas verbalmente em ordem prevista” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.188), apoiadas no quadro teórico, objetivos e hipóteses da pesquisa.

Para o levantamento das informações sobre a implementação das CPS no contexto da Univasf, considerando objetivos e barreiras para a sua efetiva execução, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com sete servidores, sendo quatro gestores, de nível estratégico e três servidores de nível tático, responsáveis pela implementação e execução das propostas das CPS, buscando dados que respondam aos objetivos da pesquisa, dados esses que complementem os achados em documentos existentes sobre o tema. Os gestores são, especificamente, um secretário (Secad), dois pró-reitores (Progest e Propladi) e um diretor (DDI/Univasf) e os três servidores, de nível tático, todos lotados nessas Unidades.

Sobre documentos, instrumentos de coleta de dados também utilizados nessa pesquisa, Creswell (2010) considera que a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios e fontes estatísticas.

Para a análise das entrevistas semiestruturadas, foi usada uma leitura analítica e contextualizada.

Para obtenção dos dados sobre as CPS na Univasf, bem como trazer os recursos de sua implementação, foi realizada uma pesquisa documental com a finalidade de examinar o contexto de compras no viés da sustentabilidade. Estes documentos, de domínio público, são encontrados em portais e “sítios” de notícias da Universidade Federal do Vale do São Francisco, onde foram feitas estas as pesquisas documentais.

É, assim, por meio de análise documental que os dados estratégicos e normativos que versam sobre procedimentos voltados para compras públicas, com foco nos itens sustentáveis, as metodologias de escolha e tomada de decisão dos gestores responsáveis pelo processo, foram analisados.

A análise dos documentos contempla: Organograma dos setores envolvidos – Progest, Propladi e Secad -, Currículos dos gestores e das equipes; Fluxogramas, Carta de Serviços setoriais; Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; Plano de Logística Sustentável – PLS; Instruções Normativas da Univasf; Objetivos da Diretoria de Desenvolvimento Institucional – DDI – e outras pesquisas, como os documentos que aferem a conformidade dos critérios estabelecidos pelos órgãos de controle.

3.2 Riscos e Benefícios da Pesquisa

Considerando serem os entrevistados, parte do corpo funcional da Univasf e todos lotados entre os pavimentos 1 e 2 da Instituição, os riscos aos participantes das entrevistas serão mínimos. As entrevistas duraram cerca de 450 minutos e transcorreram sem nenhum transtorno ou risco a nenhum dos entrevistados.

Por outro lado, essa pesquisadora se comprometeu a manter o nome dos entrevistados em sigilo, como forma de minimização de riscos.

Foi, também, concedida aos participantes, a garantia de acompanhamento e assistência gratuita, imediata, integral e pelo tempo caso necessário, em caso de quaisquer intercorrências durante as entrevistas o que não foi necessário.

3.3 Garantias éticas aos participantes da pesquisa

A participação do entrevistado se deu por livre e espontânea vontade e não impôs obrigatoriedade, permitiu a desistência a qualquer momento da entrevista e os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade da pesquisadora, vinculada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal do Vale do São Francisco.

3.4 Unidade de análise

A Unidade de análise desta pesquisa foi a Universidade Federal do Vale do São Francisco, mais precisamente os departamentos que elaboram os objetivos e gerenciam processos das compras públicas, a saber, Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi, Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento – Progest e Secretaria de Administração – Secad.

3.5 Corte temporal

Esta pesquisa buscará analisar processo de Compras Públicas Sustentáveis (CPS) no período compreendido entre os anos de 2011 a 2016.

Este período foi escolhido, tendo em vista o surgimento das primeiras exigências legais quanto à inserção de critérios de sustentabilidade ambiental na Administração Pública, que foi a Instrução Normativa nº 01 de 19 de janeiro de 2010, quando passou a ser cobrada a aplicabilidade da legislação.

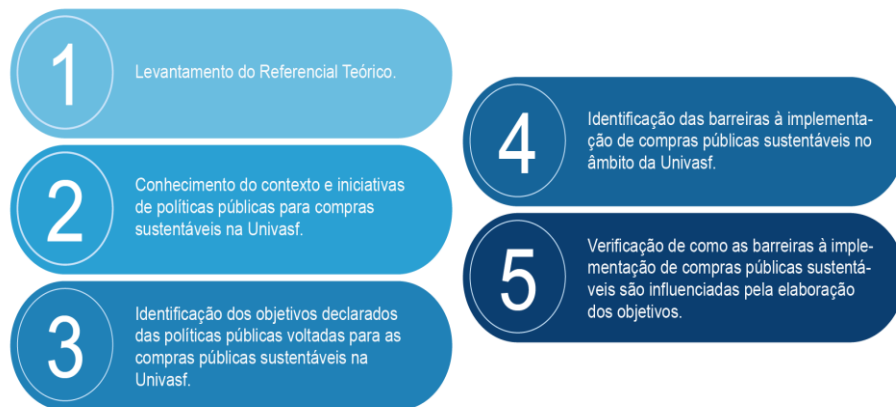
A partir daí, é percebida a evolução de estudos com produção acadêmica voltada às Compras Públicas Sustentáveis, assim como a manifestação e atuação dos órgãos de controle no sentido de instruir e acompanhar as práticas os processos de aquisições sustentáveis. Bem assim, a partir de 2013, começam os primeiros trabalhos do ponto de vista técnico, tratando do tema.

3.6 Etapas da pesquisa

A presente pesquisa, enquanto uma constituição de objeto de análise sobre Compras Públicas Sustentáveis (CPS) no contexto da Univasf, enfatiza quais são e como são elaborados os objetivos e a maneira de gerenciar barreiras à implementação da política de compras públicas sustentáveis nessa Universidade.

Nesse sentido, buscou-se a consecução e acompanhamento das seguintes etapas do processo de pesquisa, conforme Figura 01.

Figura 01 – Etapas da Pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora.

O Quadro 03 detalha as etapas metodológicas para a realização do trabalho de pesquisa.

Quadro 03 – Detalhamento das etapas metodológicas.

	Descrição	Objetivo
1	Levantamento do Referencial Teórico	A fim de construir ou encontrar o modelo de análise a ser aplicado na pesquisa, o objetivo da primeira etapa foi o embasamento teórico necessário para análise do fenômeno. Os seguintes conceitos foram escolhidos para possibilitar a construção da lente teórica: sustentabilidade, compras públicas, compras públicas sustentáveis: objetivos e barreiras.
2	Conhecimento do contexto e iniciativas de políticas públicas para as compras sustentáveis na Univasf	Esse conhecimento tem por objetivo embasar e tornar conhecido o contexto da Universidade, tendo como foco o aprofundamento sobre quais iniciativas já foram promovidas no tocante ao processo de compras sustentáveis e ampliar esta visão. Esse contexto passará a ser conhecido a partir de pesquisas exploratórias junto aos envolvidos nas CPS e análise de documentos, tais quais: <ul style="list-style-type: none"> • Organograma dos setores envolvidos – Progest, Propladi e Secad; • Análise de Currículos dos gestores e das equipes; Análise do fluxograma.
3	Identificação dos objetivos declarados das políticas públicas voltadas para as compras públicas sustentáveis na Univasf	A partir do modelo teórico escolhido, foram feitos ajustes buscando aproximar o Quadro Teórico ao contexto pesquisado, através de documentos, verificando onde estão declarados os objetivos sobre as compras sustentáveis e a partir disso: analisar com profundidade os documentos relacionados; investigar a existência de outras formas de divulgação das Compras Públicas Sustentáveis e, tornar conhecidos os objetivos declarados. Esta coleta foi feita através de documentos como Carta de Serviços setoriais; Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; Plano de Logística Sustentável – PLS; Programa Compras Verdes; Objetivos da Diretoria de Desenvolvimento Institucional – DDI – e outras pesquisas, como por exemplo, documentos que aferem a conformidade dos critérios estabelecidos pelos órgãos de controle.
4	Identificação das barreiras à implementação de CPS no âmbito da Univasf	A partir do modelo teórico escolhido, foram feitos ajustes buscando aproximar o Quadro Teórico ao contexto pesquisado, através de documentos, tais como Organograma e Fluxograma dos setores. Essas barreiras serão identificadas nas entrevistas, cuja análise do seu conteúdo dará luz às barreiras à implementação das CPS.
5	Verificação de como os objetivos são influenciados pelas barreiras à implementação de CPS	Através das entrevistas com os gestores das Pró- Reitorias (nível estratégico): Progest, Propladi, Secad – além da Diretoria de Desenvolvimento Institucional, e coordenadores (nível tático) responsáveis pelo desdobramento e implementação dos objetivos e execução da política de CPS na Univasf. A escolha por nível hierárquico diferente, possivelmente, trará mais claras as implicações de cada nível organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.7 Modelo de Análise

Quadro 04 – Modelo de análise (continua).

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES
ELABORAÇÃO DE OBJETIVOS	SUSTENTABILIDADE	Garantir um meio ambiente saudável para as gerações futuras
		Alcançar maior performance ambiental, à medida que a relação produto/resíduo diminui
		Obter ganhos de escala
	INTEGRAÇÃO	Promover práticas de produção mais sustentáveis e reconhecer aquelas já existentes
		Adequar-se à legislação e a outros requisitos normativos
		Promover práticas de consumo sustentáveis na população
		Induzir a adoção de padrões de consumo sustentável em organizações privadas
		Promover maior efetividade a outras políticas ambientais sem a realização de novos gastos
		Conscientizar os servidores as questões ligadas à sustentabilidade
		Incentivar a inovação tecnológica
		Melhorar a imagem institucional
		Respeitar direitos humanos e sociais
		Incentivo às micro e pequenas empresas
		Fomento à transparência na administração pública
Inclusão de catadores de materiais recicláveis		
BARREIRAS	CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO	Falta de Capacitação dos servidores envolvidos
		Ausência de catálogos de materiais e/ou serviços com critérios específicos para a escolha de itens sustentáveis
		Ausência de informações confiáveis sobre os impactos ambientais de produtos e serviços
		Incerteza acerca das possibilidades legais de se incluir critérios ambientais nos editais de licitação
		Ausência de esquemas de avaliação da conformidade (certificação, rotulagem etc.)
		Não haver previsão legal para a utilização do critério sustentável como critério de desempate ou como margem de preferência
		Normatização insuficiente do assunto
		Falta de acesso às normas que definem qualidade ambiental

Quadro 04 – Modelo de análise (conclusão).

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES
BARREIRAS	ECONÔMICA	Escassez de produtos/serviços sustentáveis no mercado
		Falta de incentivo governamental (financiamentos) à inovação tecnológica, para produtos “verdes”
		Os preços de mercado usualmente superiores das contratações sustentáveis
		Impedimento legal para utilização de certificações ISO de gestão ambiental como critérios de habilitação
	INSTITUCIONAL	A cultura organizacional das instituições públicas, ainda resistente a questões ligadas à sustentabilidade
		Elevada complexidade das decisões a serem tomadas pelos gestores de compras
		Resistência dos órgãos de controle (TCU, CGU etc.) à adoção de critérios ambientais
		O conflito entre a inclusão de critérios de sustentabilidade e a restrição da competitividade

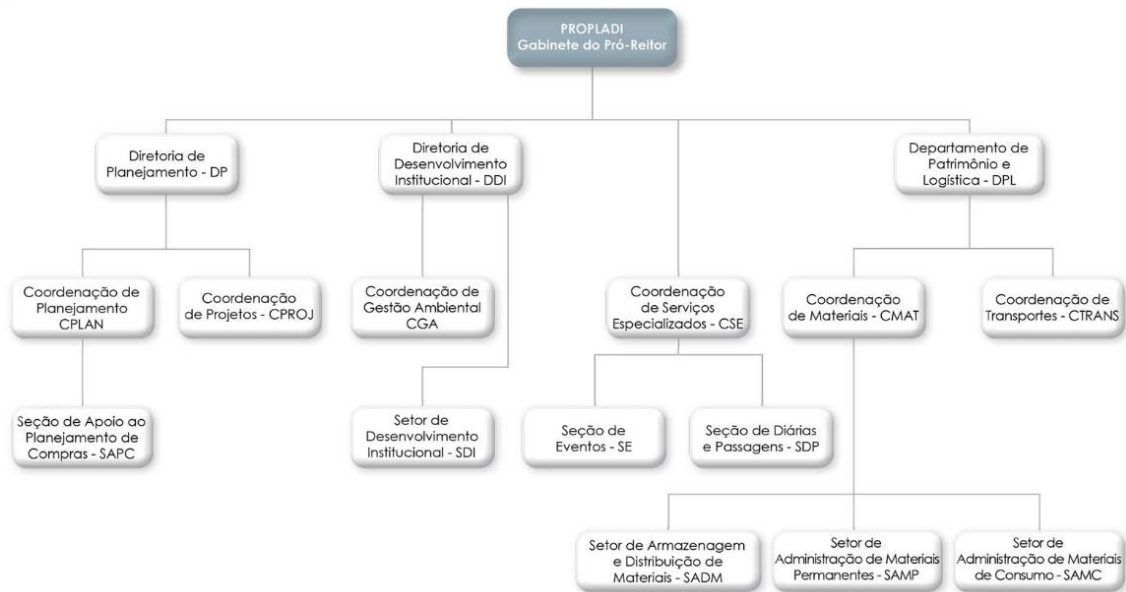
Fonte: Couto e Ribeiro (2016) – agrupamento realizado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Das estruturas, organograma, fluxograma e perfil das equipes

Começa-se pela apresentação das estruturas, cujos servidores foram escolhidos para participar dessa pesquisa, quais sejam os servidores de nível estratégico e de nível operacional.

Figura 02 – Organograma da Propladi.



Fonte: Carta de Serviços Propladi

À Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi -, ficam subordinadas duas diretorias de especial interesse nesse estudo: a Diretoria de Desenvolvimento Institucional – DDI e a Diretoria de Planejamento – DP.

A DDI tem atuação voltada ao planejamento e elaboração de políticas e programas, com foco no desenvolvimento institucional da Univasf (UNIVASF, 2017).

Destaca-se, dentre as atribuições da DDI, o acompanhamento e cumprimento das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Essa diretoria possui dois setores, um dos quais é o Setor de Gestão Ambiental, objeto desse estudo.

Dentre outras atribuições, compete a esse setor:

- ✓ elaborar e acompanhar junto às comissões responsáveis, os planos e atividades de sustentabilidade ambiental na instituição;

- ✓ atuar junto ao Comitê Gestor do Programa Univasf Sustentável a fim de viabilizar a implantação de programas e projetos direcionados pela política de gestão ambiental da Univasf (UNIVASF, 2017).

- ✓ acompanhar, junto à comissão responsável, o Plano de Logística Sustentável;

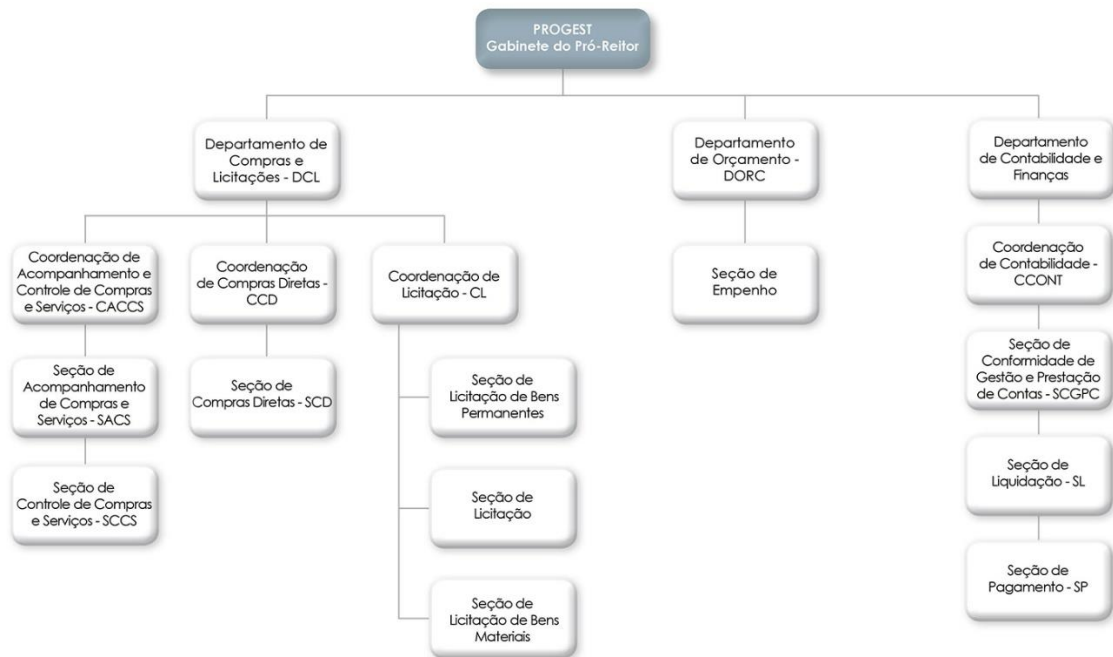
- ✓ traçar estratégias de integração entre os setores da Univasf com ações que visem cumprir os objetivos da A3P e do Plano de Logística Sustentável;

- ✓ dar suporte às atividades relacionadas ao gerenciamento de resíduos;

- ✓ promover campanhas educativas visando à sustentabilidade ambiental.

A DP concentra as demandas setoriais de toda a Universidade, através de uma metodologia de planejamento de compras chamada Sistema de Levantamento de Demandas Setoriais – Led's -. Criada no ano de 2012, a metodologia é operada pela Secretaria da Informação e Tecnologia da Univasf juntamente com a Propladi/DP. É uma compra planejada na qual os atores dos diversos setores da Univasf manifestam suas necessidades e lançam-nas nesse sistema a partir do orçamento participativo de cada um. O Departamento de Planejamento, por sua vez, de acordo com um calendário que é alinhado ao do calendário orçamentário do governo federal, categoriza as diversificadas demandas e o processo avança para as especificações adequando, nesse momento, aos critérios de sustentabilidade e outros critérios legais.

Figura 03 – Organograma da Progest.



Fonte: Elaborada pela autora.

A Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento (Progest) tem como missão o assessoramento à gestão superior e a todos os setores administrativos e acadêmicos nas questões relativas à aquisição de materiais, bens e equipamentos, contratação de serviços, planejamento, acompanhamento e execução orçamentária da instituição, como pagamentos a fornecedores, prestadores de serviço, servidores e discentes. A Progest responde pelas seguintes atividades (UNIVASF, 2018f):

- ✓ Assessoramento na elaboração do Projeto de Lei Orçamentário Anual (PLOA);
- ✓ Apoio na instrução processual de visam aquisições;
- ✓ Realização de licitações e compras diretas (dispensa, inexigibilidade e importação);
- ✓ Análise e registro de termos de cooperação, convênios;
- ✓ Acompanhamento e prestação de contas de termos de execução descentralizada;
- ✓ Classificação e remanejamento de créditos orçamentários;
- ✓ Empenho, liquidação e pagamento da despesa;

- ✓ Solicitação de orçamento e de financeiro;
- ✓ Conformidade de Gestão e Contábil;
- ✓ Elaboração de cálculos relativos à repactuação de serviços terceirizados;
- ✓ Pagamento da Folha de Pessoal;
- ✓ Celebração de registros de Termos de Cooperação, Convênios e Congêneres.

Figura 04 – Organograma da Secad.



Fonte: Carta de Serviços Secad

Tem por objetivos o gerenciamento dos atos administrativos de licitações de obras e serviços de engenharia e de contratação para o cumprimento da missão institucional da UNIVASF em conformidade com as boas práticas de governança pública, *accountability*, segurança jurídica dos contratos administrativos, eficiência no uso dos recursos, qualidade na prestação de serviços e ampliação do acesso com maior eficiência no uso dos recursos públicos (UNIVASF, 2018g).

Analisando os Currículos dos gestores e das equipes, observa-se que possuem formação em áreas distintas: direito, administração, história, agronomia e a maioria dos gestores possui titulação em nível de pós-graduação, seja mestrado ou doutorado, em áreas afins às de atuação. Ficou evidente que a formação e ou capacitação desses gestores em áreas distintas não representa barreira para a Univasf quanto ao desenvolvimento e gerenciamento das pertinentes atividades, de maneira eficiente e eficaz.

Passa-se ao resultado dos dados coletados nesta pesquisa que se deram através das entrevistas e análise documental.

Foi seguido o modelo dos autores Couto e Ribeiro (2016), buscando aproximá-lo ao contexto da Univasf no tocante às Compras Públicas Sustentáveis,

bem como o foco do problema desta pesquisa que é responder: quais são e de que forma a Univasf elabora os seus objetivos e gerencia as barreiras à implementação de políticas públicas direcionadas às compras públicas sustentáveis. Foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturada junto a sete servidores sendo quatro de nível estratégico e três de nível operacional.

O critério de escolha dos atores entrevistados foi o envolvimento desses com aquisições das compras públicas, bem como os que atuam na área de Orçamento público, elaboração de Termos de Referência, Licitações e setor que trata dos contratos de serviços terceirizados de mão de obra.

É preciso reconhecer o esforço dos gestores escolhidos para a aplicação das entrevistas, quais sejam os titulares e/ou substitutos legais da Propladi, Progest e Secad. Eles se posicionaram nos constantes desafios para o alcance dos objetivos e, principalmente, quando se puseram à prova disso, na proposição de suplantar as barreiras que permeiam os processos durante o seu gerenciamento, em busca de atender aos objetivos elaborados para sucesso das Compras Públicas Sustentáveis na Univasf.

Igualmente, se colocam os coordenadores, de nível tático, comprovando a sintonia com os seus gestores, no enfrentamento do gerenciamento dessas barreiras e demonstrando o nível de comprometimento das equipes. Essa é uma constatação que foi claramente identificada, por exemplo, quando são perguntados como a elevada complexidade das decisões tomadas pelos gestores de compras é gerenciada na Univasf, quando o substituto da pasta da Progest respondeu: “O Pró-Reitor delega, dá autonomia a essas Diretorias para que elas tomem suas decisões para que o trabalho consiga fluir com mais leveza e mais tranquilidade”. Na mesma direção responderam os coordenadores, os servidores de nível tático lotados na Progest e na Propladi.

Tanto a elaboração de objetivos quanto o gerenciamento de barreiras com as pertinentes aproximações trazidas ao contexto da Univasf seguiram o modelo de Couto e Ribeiro (2016). Para os autores, a análise e os argumentos trazidos pelos especialistas, trazem um consenso quanto às dimensões da Sustentabilidade. São elas: Ambiental, Social e Econômica. Esses autores, constatam ainda, que para a definição dos objetivos de política de compras públicas sustentáveis, há duas categorias que se destacam: a de Sustentabilidade e Integração. Já para os

obstáculos inerentes à implementação das compras públicas, os especialistas apontam em direção da formação de três categorias relevantes: 1) Aspectos Institucionais, 2) Conhecimento e Informação e 3) Aspectos econômicos

As entrevistas, tendo um roteiro semiestruturado de perguntas, oportunizou aos atores, a flexibilidade para aprofundar as questões relacionadas à elaboração de objetivos e gerenciamento de barreiras às CPS da Univasf.

Assim, além do que se pode compreender na observação não participante, houve uma importante contribuição com o acréscimo de barreiras para gerenciamento das Compras Públicas Sustentáveis da Univasf, como as acrescentadas ao quadro de análise.

Os dados coletados antes da análise de como são elaborados os objetivos e de como são gerenciadas as barreiras das CPS da Univasf já trazem a primeira contribuição dessa pesquisa. A inclusão de dois aspectos que não foram trazidos por Couto e Ribeiro que são: a falta de comunicação entre as estruturas e a falta de divulgação das ações de sustentabilidade; esses dois aspectos foram apontados como barreiras. Já na elaboração de objetivos são contemplados os do modelo teórico de Couto e Ribeiro (2016).

Reconhece-se o risco de ter partido para a coleta de dados sem confirmar quais eram os objetivos e as barreiras para implementação das compras sustentáveis na Univasf, contudo foi um risco calculado, considerando o rigor metodológico dos autores, o perfil de escolha dos entrevistados - trinta e cinco especialistas – que conhecem e estudam a implementação de políticas públicas de compras sustentáveis na esfera federal e a utilização da técnica Delphi e análise de conteúdo.

O nível de confiabilidade foi acertado, tanto que os elementos, no que concerne aos indicadores, retornaram, com exceção dos dois últimos, destacados no Quadro 5 e repetidos aqui: falta de comunicação entre as estruturas internas da Univasf e falta de divulgação das ações e iniciativas da Univasf Sustentável.

Assim, elencam-se quais são os objetivos e quais são as barreiras, no caso específico da Univasf. Destaque para os dois últimos itens que retornaram da situação empírica contextualizada pela Univasf.

Quadro 05 – Objetivos e Barreiras da Univasf (continua).

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES
ELABORAÇÃO DE OBJETIVOS	SUSTENTABILIDADE	Garantir um meio ambiente saudável para as gerações futuras
		Alcançar maior performance ambiental, à medida que a relação produto/resíduo diminui
		Obter ganhos de escala
	INTEGRAÇÃO	Promover práticas de produção mais sustentáveis e reconhecer aquelas já existentes
		Adequar-se à legislação e a outros requisitos normativos
		Promover práticas de consumo sustentáveis na população
		Induzir a adoção de padrões de consumo sustentável em organizações privadas
		Promover maior efetividade a outras políticas ambientais sem a realização de novos gastos
		Conscientizar os servidores as questões ligadas à sustentabilidade
		Incentivar a inovação tecnológica
		Melhorar a imagem institucional
		Respeitar direitos humanos e sociais
		Incentivo às micro e pequenas empresas
		Fomento à transparência na administração pública
Inclusão de catadores de materiais recicláveis		
BARREIRAS	CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO	Falta de Capacitação dos servidores envolvidos
		Ausência de catálogos de materiais e/ou serviços com critérios específicos para a escolha de itens sustentáveis
		Ausência de informações confiáveis sobre os impactos ambientais de produtos e serviços
		Incerteza acerca das possibilidades legais de se incluir critérios ambientais nos editais de licitação
		Ausência de esquemas de avaliação da conformidade (certificação, rotulagem etc.)
		Não haver previsão legal para a utilização do critério sustentável como critério de desempate ou como margem de preferência
		Normatização insuficiente do assunto
	ECONÔMICA	Escassez de produtos/serviços sustentáveis no mercado
		Falta de incentivo governamental (financiamentos) à inovação tecnológica, para produtos “verdes”
		Os preços de mercado usualmente superiores das contratações sustentáveis
		Impedimento legal para utilização de certificações ISO de gestão ambiental como critérios de habilitação

Quadro 05 – Objetivos e Barreiras da Univasf (conclusão).

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES
BARREIRAS	INSTITUCIONAL	A cultura organizacional das instituições públicas, ainda resistente a questões ligadas à sustentabilidade
		Elevada complexidade das decisões a serem tomadas pelos gestores de compras
		Resistência dos órgãos de controle (TCU, CGU etc.) à adoção de critérios ambientais
		O conflito entre a inclusão de critérios de sustentabilidade e a restrição da competitividade
		Falta de comunicação entre as estruturas internas da Univasf
		Falta de divulgação das ações e iniciativa da Univasf Sustentável

Fonte: Couto e Ribeiro (2016) mais dados da pesquisa.

4.2 Da elaboração dos objetivos

Após agrupamento realizado com o objetivo de aproximar o Quadro Teórico ao contexto pesquisado, a observação não participante e as respostas às questões feitas aos entrevistados foram obtidos os seguintes resultados:

1 – Quanto aos objetivos que buscam garantir um meio ambiente saudável para as gerações futuras e a forma como se dão as discussões, as respostas dos entrevistados, de maneira unânime, apontam para a Diretoria de Desenvolvimento Institucional da Univasf, como principal responsável por colocar em prática ações importantes na busca de um meio ambiente saudável para as gerações futuras no contexto Univasf.

Conforme relata um dos entrevistados, as discussões ocorrem em duas ocasiões: dentro do setor responsável, em nível operacional e no Comitê Gestor do Programa Univasf Sustentável com a Comissão do Plano de Logística Sustentável onde são traçadas as diretrizes e realizadas as discussões para o planejamento dos objetivos.

Embora essas discussões ocorram em dois momentos, os dados coletados evidenciam que as ações tiveram impulso a partir de exigências legais, conforme Instrução Normativa Instrução Normativa nº 10 da Secretaria de Logística e Tecnologia de Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Essa IN regulamenta o artigo 3º da Lei 8.666/93 que insere dispositivo para alcance das compras públicas sustentáveis em suas contratações e aquisições.

2 – Na discussão da relação produto/resíduo e a melhoria da performance ambiental depende-se que a maioria dos entrevistados conhece o direcionamento dos resíduos, seja sobre o encaminhamento para logística reversa, seja fazendo previsão do adequado descarte no momento da construção dos Termos de Referências. O entrevistado A informa: “*Resíduos de laboratório, a gente entra em contato com o pessoal do STL (Sistema de Suporte Técnico aos Laboratórios) que nos ajuda no dimensionamento e a gente atua no direcionamento. Resíduo de papel a gente faz uma ação para que o resíduo de papel seja direcionado de forma adequada para a reciclagem, pilhas e baterias que seja direcionado para o programa de Logística Reversa, as lâmpadas que sejam direcionadas para o tratamento adequado, e assim por diante, com todos os resíduos que existem dentro da Universidade.*”

O atendimento a esse objetivo foi encontrado na análise da Instrução Normativa Univasf 06/2018 de 07 de junho de 2018. O dispositivo orienta esse descarte no Capítulo III – Coleta Seletiva – dispõe sobre os locais e orienta como descartar os diversos resíduos (pilhas e baterias portáteis provenientes do uso de aparelhos eletrônicos). Ao mesmo tempo, oportuniza a membros da comunidade acadêmica e pessoas da comunidade externa, a trazerem esses produtos, como também o óleo de fritura utilizado em suas residências para acondicionamento de forma adequada, nos coletores específicos distribuídos nos *campi*.

Constatou-se a presença de servidores da área de Tecnologia da Informação da Univasf incumbidos dos descartes de computadores, pilhas, eletrônicos em geral e que há reconhecimento da comunidade sobre essa prática.

Na IN 06/2018 há um capítulo voltado para as Compras Públicas Sustentáveis. O disposto nos artigos 11 e 12 e seus incisos contemplam o objetivo desta questão. O artigo 12, por sua vez, salienta que para as aquisições das Compras Públicas Sustentáveis, o demandante deverá designar, informando da necessidade de logística reversa para itens listados que são: baterias automotivas chumbo-ácido, eletrônicos, embalagens de agrotóxicos, embalagens plásticas de óleos lubrificantes, embalagens em geral, filtros usados de óleos lubrificantes automotivos, lâmpadas, medicamentos, óleo comestível, óleo lubrificante e pneu.

Por sua vez, a Agenda A3P ainda que não considerada como um instrumento regulatório, mas sim indutor de boas práticas sustentáveis, traz, dentre seus eixos temáticos, a gestão adequada dos resíduos adotando, no caso da A3P Univasf, a política dos 5R's: Repensar, Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Recusar (UNIVASF, 2018e).

3 – Sobre a obtenção de ganho de escala durante o processo de elaboração de objetivos das Compras Sustentáveis um dos entrevistados mencionou o Sistema de Registro de Preços – SRP -, que, para ele, otimiza mão de obra e reduz custos de publicação de contratos, uma vez que o registro da Ata se dá em lotes. Outro, enxerga a otimização de recursos humanos na elaboração de processos em volume maior, além de atrair fornecedores de maior potencial para os certames licitatórios.

A percepção com relação a esse objetivo é de que não há esforço para ganho de escala no início do processo, embora se enxergue que esse ganho ocorre no final, no momento do registro de preços. A partir disso, supõe-se, que se houvesse o

esforço com chamamento aos demandantes em fazer compras sustentáveis com iniciativas da gestão de Compras Públicas Sustentáveis, no início do processo, esse ganho de escala poderia ser aumentado.

Silva e Barki (2012), reconhecem que a aquisição de bens sustentáveis representa um desafio para as diversas esferas do governo, por serem em geral mais caros, contudo o ganho de escala pode diminuir o preço dos produtos. Os autores consideram que o Estado, dado ao seu poder de induzir a economia sustentável, precisa exercer seu papel no sentido de seguir com ações que tornem as contratações em quantidades maiores, sugerindo as compras compartilhadas.

4 – As práticas no sentido de produção mais sustentável e reconhecimento das já existentes trouxe a informação de esse objetivo é bem elaborado na Univasf, no sentido de ações de sustentabilidade. A fala de um dos entrevistados corresponde a esse objetivo, no sentido de que reconhece práticas na gestão de resíduos e sensibilização da comunidade para redução de consumo de água, energia, combustível, copos descartáveis, através de uma cartilha de práticas sustentáveis instituída pela DDI. Dois dos entrevistados revelaram-se cientes dessas práticas, mas sabem que muitos setores próximos não conhecem. Alega a falta diálogo entre as estruturas internas.

Achados em documentos e portais da Univasf, tais como IN 06/2018, a Cartilha Univasf Sustentável, o Programa Univasf Sustentável, PLS 2016, dão conta da existência dessas práticas (UNIVASF, 2018d). Há também a coleta seletiva em todos os *campi*, cujas informações estão presentes nos portais e no *site* institucional.

Outro entrevistado manifestou que há desinteresse do servidor em ler, em conhecer e praticar ações que são programadas em prol de toda a comunidade.

Esse objetivo é percebido parcialmente. Depreende-se que a prática de comunicação pode estar comprometendo o alcance dos resultados. Da forma como está dá a impressão que o reconhecimento desse objetivo, se dá apenas entre pessoas que estão mais próximas do setor ou mesmo em setores isolados, ou seja, não alcança toda a comunidade acadêmica. Não se percebe um reconhecimento geral.

Quanto ao desinteresse por parte do servidor, mencionado pelo entrevistado, é uma revelação que corrobora com achados de Couto e Ribeiro (2016) quando

traduz a impressão dos especialistas no quesito conhecimento e informação de que “estão disponíveis, via internet, só que falta vontade, interesse.”

5 – Para adequar a legislação e outros requisitos normativos no processo de elaboração de objetivos foi possível deduzir que maioria dos entrevistados se dá conta de que o rigor da Legislação representa um entrave; “[...] é *algo que vem de cima para baixo sem que sejam consideradas as necessidades reais de cada Órgão, no seu contexto e realidade.*” (Entrevistado C)

Um dos entrevistados considera que essas exigências fazem com que sejam inseridas especificações voltadas à sustentabilidade nos Termos de Referência, o que faz deduzir que é transferida para o licitante a necessidade de enquadramento às normas. A fala de outro entrevistado diz que é exigido nos Termos de Referência que a empresa faça a Declaração de Sustentabilidade Ambiental, como condição indispensável para habilitação após o item dela ser aceito. O entrevistado “F” salienta, contudo, que esse é um documento no qual “*a empresa afirma que se importa com a sustentabilidade ambiental, mas não há como confirmar se a empresa cumpre ou não.*”

Diante das respostas, fica claro que a legislação é algo vinculado e cabe aos gestores adequarem-se a ela já que os autores não vislumbram alternativas diferentes, o que traz algumas dificuldades gerenciais. Esse aspecto, inclusive, está presente em vários outros itens desta análise.

Tudo isso coaduna-se com Viegas e Cabral (2015), no sentido de que a legislação permeia todos os atos administrativos assumindo papel preponderante para os gestores que trabalham com as compras públicas sustentáveis.

6 – Sobre como se dá a promoção de práticas de consumos sustentáveis no processo de elaboração de objetivos a maioria dos entrevistados anuiu no sentido da existência de práticas e ou direcionamentos. Seja aprimorando os Termos de Referência com o intuito de adquirir equipamentos que tragam redução de consumo, seja em discussões com a comunidade buscando conscientizá-la, ou através de campanhas, ou ainda construindo normativas que visem a diminuição de consumo no uso de papeis, impressoras, cuidados com o uso de água, energia, tanto dos recursos naturais quanto material de expediente.

A percepção é de que essas práticas ficam sob a condução de pessoas entrevistadas em nível estratégico que elaboram os objetivos e promovem as

campanhas e práticas do consumo sustentável. Já o nível tático, além de executar e desmembrar essas práticas, atuam mais no reforço dessas práticas.

Galli (2016) corrobora com o aprimoramento dos Termos de Referência no sentido de que as especificações do objeto a ser adquirido trazem informações relevantes para sinalizar a presença ou não de exigência voltada à preocupação com a sustentabilidade.

7 – Quanto ao processo de elaboração de objetivos se é estimulada a adoção de padrões de consumo sustentável em organizações privadas, depreende-se que pode haver uma contribuição da Univasf no sentido de estimular, de dar o exemplo. Quando a Univasf solicita ao fornecedor produtos com características sustentáveis, isso pode imprimir um reconhecimento de que há uma preocupação com a sustentabilidade o que pode despertar na comunidade externa um reconhecimento disso, mas não representa fator determinante de mudança de comportamento ou de padrão de consumo da iniciativa privada.

Batista e Maldonado (2008) referem-se à compra, salientando que há uma aproximação entre a empresa pública e a privada no tocante à busca de menor preço e garantia de qualidade no momento das aquisições, contudo, a empresa pública é obrigada a seguir a legislação para dar eficácia e transparência aos atos que são públicos, enquanto que para a privada esse aspecto é de livre escolha.

8 – O esforço que é dado à promoção de maior efetividade a outras políticas ambientais sem realização de novos gastos obteve dos entrevistados respostas de que *“É pouco, porque o sistema é um pouco engessado. A gente tem uma estrutura que não permite que se faça tanta mudança, mas dentro do que é possível é pensado. Não é executado. Não se põe em prática”*. (Entrevistado E) ou, *“[...] eu não consigo identificar em toda a gestão, em toda a equipe, que haja essa possibilidade, esse encaminhamento [...]”* (Entrevistado D).

Rosset e Finger (2016), comentam que o setor privado buscou se adequar rapidamente na busca de soluções e uma melhor performance socioambiental, sem lançar mão do retorno econômico-financeiro. Que o setor público já avançou no sentido de regulamentações legais, em prol do desenvolvimento sustentável, mas que haverá novas regulamentações já que é um poder dever do Estado, no sentido de dar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

9 – As ações junto aos servidores, no sentido de conscientizá-los sobre as questões ligadas à sustentabilidade são concentradas, basicamente, em campanhas através de algumas mídias “há divulgação de campanhas através de e-mail institucional e das redes sociais em que a Univasf tem página, além de provocação de reuniões com os servidores terceirizados que estão mais envolvidos, em reuniões com professores a fim de dar visibilidade a algumas ações do que está sendo feito e apresentação de resultados”. (Entrevistado A)

Não se obteve, entretanto, abordagens voltadas às compras sustentáveis, nem a interação entre os setores que lidam com as compras públicas sustentáveis e o setor de comunicação organizacional, comprometendo, assim, o desempenho dessas iniciativas que, supõe-se sejam isoladas ou, se há a comunicação se dá de forma diferente da Comunicação Institucional.

Outra informação retirada das entrevistas e da observação não participante é que os esforços de ações junto aos servidores são conduzidos dando ênfase a alguns *Campi* (Juazeiro e Petrolina); que não são notáveis ações nesse sentido nos demais *Campi*.

10 – Com relação a incentivos à inovação tecnológica e ações pontuais nesse sentido, entrevistados mencionaram tramitação de processos online, Banco de Ideias voltados à Sustentabilidade e os demais desconhecem ou alegam que falta divulgação para ações dessa natureza dentro da Univasf.

Embora tenha sido dito nas entrevistas que há iniciativas de tramitação de processos online, de banco de ideias voltado à sustentabilidade, esses esforços estão concentrados na Diretoria responsável pelas iniciativas sustentáveis, a DDI. Não foi observado, nem registrado nas entrevistas que outras estruturas administrativas promovam esses incentivos de inovação tecnológica, fazendo com que seja algo pontual da Diretoria de Desenvolvimento institucional. Por exemplo, nos baremas de seleção interna, não se verifica pontuação para experiências profissionais sustentáveis; não há editais de pesquisa e extensão com foco nas compras sustentáveis.

11 – O fortalecimento da imagem institucional durante o processo de elaboração de objetivos das compras de acordo com alguns entrevistados surge quando são apresentados os resultados para a comunidade através de relatórios, campanhas de sensibilização e notícias publicadas nos portais da Univasf, além de

e-mail institucional, cartazes, relatórios, publicação dos editais de chamamento às Compras Públicas Sustentáveis. Os demais responderam que falta divulgação ou que não percebem ou, ainda que “*o resultado é latente.*”

Muito embora perceba-se apoio da alta administração para promoção e iniciativas sustentáveis, percebe-se a possibilidade desse suporte acontecer de maneira mais ampliada na divulgação dos resultados para a comunidade interna e externa no sentido de fortalecer a imagem institucional. Essa percepção se dá através das entrevistas. Percebe-se, também, que as ações de divulgação referentes às compras sustentáveis estão começando a acontecer, mas de forma tímida.

12 – Perguntados como são elaborados os objetivos com relação aos direitos humanos e sociais nas CPS da Univasf e de como forma isso é debatido no processo de elaboração de objetivos, os entrevistados seguiram uma mesma linha de resposta. De que não visualizam e que a preocupação maior é o cumprimento do que é exigido legalmente pelos Órgãos de Controle.

Os entrevistados mencionam o tratamento dispensado às micro e pequenas empresas, que em boa medida têm, além das prerrogativas concedidas por Lei, conforme relatos obtidos, em resposta à próxima pergunta.

13 – Os aspectos inerentes às micro e pequenas empresas foi um objetivo que teve o reconhecimento, como exigência legal, e por isso a obrigatoriedade de cumprir e de incentivar esse leque de licitantes.

Dois entrevistados que estão mais próximos de fornecedores com esse perfil falam do esforço que é dado à divulgação, já tendo havido proposta de palestras e cursos para esses pequenos empresários, mas relatam de que há dificuldade de adesão e que é uma questão cultural. Que esses fornecedores apontam restrição ao serviço público como por exemplo “*de que o governo não paga; a gente, inclusive, já participou de reunião do Sebrae informando que a Univasf compra, mas o pessoal acha muito burocrático.*” (Entrevistado E); “[...] *acho que o pessoal devia se profissionalizar mais para pegar essas oportunidades. Falta capacitação para alguns empresários, questão de interesse [...]*” (Entrevistado F) Um entrevistado diz que o governo, com essa Lei Complementar, procurou incentivá-las oferecendo diferenciação no critério de desempate, mas, mesmo assim a participação dessas empresas nos Pregões de Registro de Preço é pequena em todos os campi onde a

Univasf realiza Compras Públicas; “[...] não vejo tanta participação das empresas daqui, da região e nem dos outros Campi que a gente faz licitação, aliás, mais de cinco, em três estados diferentes e quando a gente vai fazer licitação nesses locais é muito difícil dá certo; acho que o pessoal devia se profissionalizar mais pra pegar essas oportunidades[...]”

Em dezembro de 2006 foi instituído através da Lei Complementar 123/2006, o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte que estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A lei beneficia os pequenos empreendedores em diversos aspectos, visando o estímulo para manutenção destes no mercado. Diferenciam-se, por exemplo com prerrogativas inerentes a cargas tributárias, prazos, obrigações trabalhistas e previdenciárias, acesso ao crédito e ao mercado, dentre outras.

Souza Júnior (2015), corrobora com o que afirmam os entrevistados. Quando investigou em que medida os microempresários se interessaram e usufruíram das prerrogativas da Lei Complementar 123/2006 e no que resultou em termos de adesão às compras públicas federais, confirmou o autor que os microempresários não se encontravam devidamente preparados tecnicamente para participarem de certames públicos. E, concluiu, que o desinteresse ocorre por essa razão e nem as vantagens e lucratividade os estimulavam a prepararem-se para participação nas licitações públicas.

14 – No processo de elaboração de objetivos, as ações de fomento à transparência na administração pública são as impostas pela legislação com a devida publicidade de todos os atos administrativos. Entrevistados mencionaram relatórios de Auditoria Interna e o Sistema de Informação ao Cidadão – SIC - da Univasf.

15 – A política de inclusão de catadores de materiais recicláveis conta com projetos de extensão em andamento no Campus Senhor do Bonfim; os demais materiais que não são coletados pela Univasf estão sendo direcionados para Cooperativas de catadores, as detentoras de requisitos legais: licença ambiental, estatuto e pessoal que não tem qualquer remuneração.

4.3 Do gerenciamento de barreiras

01 – Acerca da capacitação dos servidores envolvidos no processo de Compras Públicas Sustentáveis e iniciativas de treinamento, os entrevistados informaram que a Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf – SGP, capta as demandas dos diversos setores e promove os cursos *in company*.

O entrevistado “G” reconhece que a Univasf tem realizado capacitação em várias áreas de contratação: de gestão, de planejamento estratégico, de gestão de riscos. Já outro responde que até então não observou realização de nenhuma capacitação explícita e voltada às compras públicas sustentáveis ou que venha abordar o conteúdo:” [...] *Compras Públicas Sustentáveis, de fato, nunca tivemos uma capacitação explícita, mas eu, particularmente já estive junto à Controladoria participando de um seminário, há dois anos [...]*” (Entrevistado E).

Além das pesquisas da área acadêmica desenvolvidas nos Colegiados, os servidores da carreira técnico administrativo da Univasf têm pesquisado sobre o tema, a exemplo de (NEVES, 2016); (SILVA, 2016).

Neves (2016), abordou iniciativa de capacitação para pregoeiros, em Brasília-DF, no ano de 2011. Nos seus estudos, em 2016, considerava as ações de implementação de Compras Públicas Sustentáveis de maneira tímida e incipiente. Bem assim, eram os instrumentos normativos que para a autora, estavam em fase de elaboração.

A inferência que se faz é que o tema Compras Sustentáveis na Univasf não avançou, limitando-se à legislação que vem de cima para baixo e cujo cumprimento se torna algo compulsório.

Batista e Maldonado (2008) sugerem que o comprador precisa aprimorar suas competências e qualificações, a fim de ter um bom desempenho e que essas qualidades são obtidas por meio de conhecimento e capacitação.

Conforme as respostas, as capacitações ocorrem, frequentemente, mas não se percebe direcionamentos para as compras públicas sustentáveis.

2 – A ausência de catálogos de materiais e/ou serviços com critérios específicos para a escolha de itens sustentáveis, é uma barreira, cujo gerenciamento reflete na política de CPS na Univasf para todos os entrevistados.”[...] *dificulta muito o nosso serviço, porque aí a gente vai ser, de certa forma, um autodidata... e a falta disso faz com que gere insegurança na execução, além da perda de tempo na busca. Isso é o problema. Se nós já tivéssemos essa*

economia, economizaria tempo e teria mais segurança em executar [...]” (Entrevistado E); “[...]mas a questão da sustentabilidade você pouco vê no catálogo de materiais do próprio governo[...]” (Entrevistado F); “[...] se a gente pudesse construir um catálogo padronizar melhor, a gente precisa padronizar melhor as nossas compras, principalmente quando se está tratando de itens que são comuns, para vários ambientes[...]”. (Entrevistado B); “Seria muito importante; a gente iniciou umas conversas voltadas à compra de mobiliário. Então, que tipo de informações a gente poderia ter ali catalogadas e que fossem indispensáveis ao cumprimento dos aspectos de sustentabilidade e a gente sempre fazer constar nos nossos Termos de Referência; E aí, dentro do que for possível, avançar para outros tipos de itens que pudessem, a partir de então, ter o rol de informações necessárias que a gente pudesse fazer constar como exigências para que os licitantes, nossos futuros fornecedores estivessem atentos” (Entrevistado D)

Estudo feito por Mendonça *et al.* (2015), corrobora com a dificuldade do entrevistado, salientando a importância da existência desses catálogos e de como estes facilitam a decisão do comprador quanto ao item que sai e que entra.

Acrescentam esses autores, que servidores dos estados de Minas Gerais e São Paulo receberam valiosa contribuição da Fundação Getúlio Vargas, através do seu Centro de Estudo em Sustentabilidade na definição de características técnicas para elaboração de catálogos. Nessa parceria foi desenvolvido um catálogo onde foram aprimoradas tecnologias para identificação de itens sustentáveis.

Embora as respostas dos entrevistados aleguem a falta de catálogos, merece destaque o fato de a equipe da Advocacia Geral da União – AGU – e a Controladoria Geral da União – CGU -, recomendarem e destacarem catálogos no Guia Nacional de Licitações Sustentáveis. Os autores esclarecem que, por serem oficiais, podem ser usados por quaisquer esferas de governos.

Igualmente, (REZENDE, 2017, p. 45) se reporta aos mesmos catálogos, argumentando “ainda que estes se diferenciem em extensão, detalhamento e abrangência”.

A percepção que se tem é de que esses catálogos podem não oferecer o que a equipe de CPS da Univasf necessita, ou, podem não fazer parte da rotina das Compras Sustentáveis da Univasf a sua utilização. É como se esses catálogos com

especificações de produtos sustentáveis não existissem, mas não foi possível obter essa clareza.

Outra consideração é que o governo federal, através da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do MPOG, teve essa preocupação. Desenvolveu um sistema de compras informatizado com um catálogo de produtos sustentáveis, onde são inseridos produtos com critérios de sustentabilidade que auxilia nas especificações dos bens e serviços dos termos de referência/editais de licitação.

3 – A ausência de informações confiáveis sobre os impactos ambientais de produtos e serviços obteve como resposta que essa barreira é vencida, seja analisando outros Termos de Referências, seja buscando pareceres jurídicos. É como se a ausência fosse, então, compensada com pesquisa e análise a termos referências e pareceres jurídicos.

Depreende-se que a Univasf parece ficar aguardando a construção de instrumentos externos sem promover iniciativas de elaborar suas próprias normativas, seus próprios documentos.

Outra entrevistada que trabalha diretamente na elaboração de Termos de Referências diz sentir falta de pessoas com perfil técnico voltado às especificações dos itens para aquisição. *“É algo que a gente precisa buscar melhorar[...] nossa equipe precisa de pessoas com perfil mais técnico dentro da nossa equipe”.* (Entrevistada B).

4 – Para diminuir as incertezas acerca das possibilidades legais de se incluir critérios ambientais nos editais de licitação, os entrevistados não demonstraram alternativas senão a de atender a legislação. O entrevistado “E” comenta: que vem utilizando a Diretiva Rohs como parâmetro para descarte de determinados metais. *“[...] Mas ela é uma diretiva europeia. Nós utilizamos como parâmetro, mas ela não é obrigatória, ninguém está obrigado, no Brasil a seguir a diretiva Rohs; a empresas utilizam, porque fica bom para ela identificar que o produto dela é ambientalmente aceito.”* (Entrevistado E).

Azevedo (2012, p. 61), corrobora com a essa insegurança, salientando que é preciso ser prudente “quanto à exigência de critérios ambientais como requisitos de habilitação, tendo em vista as diversas decisões do TCU.”

O autor observa, ainda, que o TCU em várias decisões, restringe, ainda, a inserção desses critérios na fase de habilitação, taxando-as como limitação da competitividade e considerando-as indevidas.

No caso da Diretiva RoHS, alguns achados para acrescentar neste trabalho. A sigla “RoHS significa: Restrição de Certas Substâncias Perigosas. Criada na União Europeia no ano de 2006, impossibilita o uso de cinco substâncias perigosas presentes em equipamentos eletroeletrônicos, tais como chumbo, cádmio, mercúrio, cromo e retardantes de chamas. A orientação é de que, além de serem substâncias extremamente tóxicas, ao substituir esses materiais por outros mais seguros, a reciclagem das embalagens torna-se mais fácil.

Essa diretiva está sendo expandida para muitos países do mundo e, muito embora não seja uma Lei, é um direcionamento, como forma de mitigar os efeitos nocivos dessas substâncias para todos os seres vivos.

Nessa direção, a análise de documentos traz como achado que a Diretiva RoHS serve como um dos critérios para auxiliar na orientação das aquisições de bens da Univasf. Essas orientações estão contidas na Instrução Normativa nº 06/2018 de 07 de junho de 2018, Capítulo V – das Compras e Contratações Sustentáveis, artigo 11, inciso III: “que os bens não contenham substâncias perigosas em concentração acima da recomendada na diretiva RoHS (*Restriction of Certain Hazardous Substances*), tais como mercúrio (Hg), chumbo (Pb), cromo hexavalente (Cr(VI)), cádmio (Cd), bifenil-polibromados (PBBs), éteres difenil-polibromados (PBDEs)”.

Na União Europeia, (EU), a diretiva é voltada para eletroeletrônicos em geral e ao tratamento dos seus detritos.

5 – Sobre como os procedimentos internos buscam diminuir ou encontrar esquemas de avaliação da conformidade (por exemplo: certificação, rotulagem etc.) reportam-se aos os instrumentos normativos, alegando de que essa barreira é parte do dia a dia da equipe de Compras Públicas, mesmo porque, sobre a questão, não há como desviar-se da legislação. O entrevistado “E”, reticente, informa que *“há uma dificuldade em saber como e o que exatamente colocar ou não colocar”*, e, conclui: *“busca nas normativas que existem”*. O entrevistado “E” volta a mencionar que *“as empresas simplesmente se autodeclaram cumpridoras dos requisitos de sustentabilidade exigidos em lei, mas de que não há como aferir a veracidade, se é*

efetivo ou não.” Já o entrevistado “D” expõe a sua fragilidade: “[...] *mas ficamos ainda na incerteza. Se deixamos de lado alguma exigência, não foi suficientemente maduro ou se a gente foi excessiva em algum ponto, porque é sempre um conflito [...].*”

Abaixo, um relato informal de uma experiência vivenciada por um dos atores que trabalhavam com as Compras Públicas Sustentáveis da Univasf, quando na elaboração do Termos de Referência para aquisição de ar condicionado:

Eram exigidos nos editais, certificações selo “A”, o que obrigava as empresas a serem eficientes energeticamente, mas, para isso, teriam que se submeter às regras do Programa Nacional de Controle de Energia Elétrica (PROCEL). Especialistas do programa fazem a aferição, em função dos níveis de otimização de consumo, a equipamentos que apresentem os melhores índices de eficiência energética, bem como de outros órgãos que aferem a economicidade de energia elétrica e sustentabilidade. Isso, obviamente, incidiria num custo maior para as empresas. Cientes de que a falta desse protocolo impossibilitava essas empresas de participarem ou, participando, eram desabilitadas, a Univasf contou com uma equipe técnica de engenheiros que enquadraram as certificações, de sorte que as empresas correspondessem às exigências sem que precisassem se submeter a um custo maior para se adequarem à condição do selo exigido.

Ou seja, percebe-se que a Univasf, nesse caso, buscou promover a participação de equipes técnicas nos seus processos para adequar essas certificações, equiparando-as às exigências de sustentabilidade.

Nesse contexto, as respostas dadas parecem carecer de iniciativas que vislumbrem alternativas de adequação satisfazendo às exigências das Compras Públicas Sustentáveis sem onerar o fornecedor.

SILVA *et. al*, (2012), comentam da preocupação de órgãos de controle de qualidade e certificação estarem com iniciativas em implantar programas de rotulagem e consideram que é uma ferramenta simples e eficaz para conferir determinadas características técnicas, já que a análise é feita por técnicos especializados. Se levadas por exigências legais, o alcance desses selos resultará em benefício para as aquisições públicas sustentáveis.

A próxima análise, diz respeito aos itens 06, 07, 08 e 09, 11 e 16 do modelo de análise, os quais ficaram dentro de um mesmo contexto, o das exigências da legislação e foi possível, então, chegar a uma mesma conclusão.

Esses itens obtiveram respostas que se reportaram à vinculação à legislação. Os aspectos legais, para os entrevistados, são preponderantes, o que afasta a natureza discricionária de qualquer servidor, sejam em nível estratégico ou tático. As respostas dos entrevistados confirmaram essa análise, quais sejam: [...] *“A gente poderia desempatar, adquirindo o produto com um valor um pouco maior porque ele é sustentável, mas não existe esse critério de julgamento. Fica muito subjetivo e discricionário”* (Entrevistado E). *“a gente nunca pode dizer que desconhece a legislação”*. (Entrevistado C). [...] *“não tem como gerenciar essa falta. Porque a legislação é limitada, mas ela é bastante explícita.* (Entrevistado A) *“a gente não tem, de fato, por parte do governo o incentivo nem mecanismos adequados para fazer uma compra sustentável. Eles tentam, colocam, ensaiam, mas me parece que sempre fica faltando algo, fica estanque, não é uma coisa que tenha um fluxo contínuo.”* (Entrevistado E). *“A legislação impõe que você adquira o melhor pelo menor preço, mas como é que você vai adquirir o melhor por menor preço, se quando você vai trabalhar com sustentabilidade seus preços são mais altos?”* (Entrevistado C). *“Essas compras têm um custo maior, embora não tenhamos que pensar assim, porque o ganho é a longo prazo[.], mas eu acho que talvez, não sei se é esse o pensamento do governo, talvez seja isso, que pela questão de que ainda a aquisição é a preço alto.”* (Entrevistado B); *“precisa ter uma justificativa muito boa ou então comprovar o custo benefício.”* (Entrevistado F).

Mendonça *et al.* (2015), ao investigar a Institucionalização de compras públicas sustentáveis no estado de Minas Gerais, analisa que em determinados aspectos, a legislação assume natureza coercitiva.

A natureza coercitiva se reproduz no gerenciamento dessas barreiras, se repetindo como resultado dessa pesquisa; de que a força da legislação e, conseqüentemente, dos órgãos de controle, inibem práticas que acrescentem critérios aos que não são demandados em lei.

Tanto os gestores atuando em nível estratégico quanto os coordenadores que atuam em nível tático temem, respeitam e consideram que a legislação é um entrave

e, mais, consideram-na, especificamente, insuficiente para atendimento das Compras Públicas Sustentáveis, quando da aplicação à realidade de cada Ente.

Garlet *et. al* (2017), cita alguns dos principais entraves nos processos de licitação pública, com relação às compras sustentáveis, de que esses residem também na legislação complexa, além de fornecedores despreparados que desconhecem a legislação, entre outros entraves.

Todos esses argumentos, contudo, contrariam o exposto por Galli (2014) a qual defende, na análise dos seus estudos, que a regulamentação para as Compras Públicas Sustentáveis no ordenamento jurídico brasileiro é suficiente, cabendo a cada Instituição tornar compatível os critérios estabelecidos em norma para a cada realidade e característica.

O Guia Nacional de Licitações Sustentáveis – GNLS, elaborado pela CGU traz, em meio ao seu conteúdo, um rol de normativos e leis, organizados de forma sistematizada, para consulta por servidores públicos e gestores em geral:

“Sabemos que toda nova lei necessita de algum tempo para se tornar efetiva, e neste caso das licitações sustentáveis necessita especialmente, diante da complexidade do tema da sustentabilidade, de instrumentos que possam facilitar o seu cumprimento. Eis o principal propósito deste GNLS, contribuir para o cumprimento da legislação acerca das licitações sustentáveis, facilitando o trabalho dos gestores e dos advogados públicos” (CARVALHO; FERREIRA; VILLAC, 2016, p. 8).

Os critérios de inserção de sustentabilidade ambiental para as contratações públicas têm seu marco através da Instrução Normativa (IN) no 01, de 19 de janeiro de 2010, do MPOG, muito embora a alteração da Lei 12.349 de janeiro de 2010 tenha contribuído, significativamente, nesse sentido. Nessa IN, é estabelecido em seu artigo 1º que os editais licitatórios elaborados pelos órgãos e entidades da administração pública federal, para a aquisição de bens e contratação de serviços e obras, deverão conter critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas (MPOG, 2010). Contudo, é destacado na IN que o cumprimento do disposto no art. 1º não deverá frustrar a competitividade.

No que se refere ao item 16 que argumenta se o conflito entre a inclusão de critérios de sustentabilidade e a restrição da competitividade representa uma barreira aos procedimentos das compras públicas sustentáveis, fica compreendido que se esgotando os dispositivos legais, aumenta a lacuna e incerteza quanto à competitividade, o cerne da licitação: [...] *A grande barreira mesmo é a questão do*

quantitativo de empresas trabalhando nesse ramo, com itens que atendam a esses critérios.” (Entrevistado B). “[...] O nosso rol de fornecedores diminui ali. A competitividade pode diminuir, a gente tem um insucesso na compra ou quando a gente não tem o insucesso nos nossos registros a gente tem um alavancar nos preços que é extremamente preocupante[...] (Entrevistado D). “O cerne da licitação é a competição. Se não há competição não há nem necessidade de fazer a licitação. Ai se você coloca um critério de sustentabilidade que vá restringir participação... vai de encontro ao que a licitação é. A licitação é a competição, é o mais barato, é a melhor técnica e o melhor preço, mas o preço está sempre aí. Então se você coloca o critério de sustentabilidade ele vai embarrear nesse sentido[...]” (Entrevistado F).

Costa (2012), reportando-se à Lei 8.666/93 que disciplina as licitações públicas e em especial numa leitura ao artigo 3º traz uma reflexão acerca da isonomia entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração. Salienta que não é correta a interpretação de que a expressão proposta mais vantajosa signifique proposta de menor preço e, completa, que a aquisição do bem, mesmo mais caro do ponto de vista financeiro, tem um custo menor. É com base nesses dispositivos que os servidores demonstraram a incerteza de como proceder, sob alegação de que é restrito o número de empresas que atendem ao requisito da sustentabilidade com preços acessíveis ao mercado.

10 - A falta de incentivo governamental à inovação tecnológica para produtos “verdes” e de como é gerenciada esta barreira é tratada pelos entrevistados como um problema que fica na alçada do governo, muito embora houve quem reconhecesse que a Universidade tem incentivado com projetos, em nível acadêmico, que visam preencher essa lacuna. Não soube ou não mencionou quais.

Embora se reconheça a limitação desses atores, é preciso fazer uma análise crítica sobre esses aspectos.

Isso já foi debatido nesse capítulo, mas retorna-se à discussão uma vez que há a percepção de esforço limitado de alguns setores administrativos, como Pró-reitoria de Pesquisa, Pós graduação e Inovação – a PRPPG –, esta que, inclusive tem sob sua subordinação o Núcleo de Inovação Tecnológica – o NIT, a Pró-reitoria de Pró-reitoria de Extensão – PROEX, que poderiam promover, através de editais, de projetos específicos, para coordenarem, em parceria com a DDI. Leva a crer que é uma transferência de responsabilidade ou uma certa paralisação para iniciativa de

ações direcionadas, deixando sobre a incumbência da DDI a exclusividade das iniciativas no que diz respeito à sustentabilidade na Universidade.

12 - O impedimento legal para utilização de certificações ISO de gestão ambiental como critérios de habilitação afeta as compras públicas da Univasf foi visto como algo que afeta, sobremaneira, as compras públicas sustentáveis. Gerenciam-na por meio de pesquisa a outros instrumentos, além de consultas a outros órgãos, porém com dificuldades e perda de tempo. Um entrevistado respondeu: *“Afeta e muito. Porque é como se você não estivesse reconhecendo um dado no qual a empresa se esforçou para ter.”*

Mesmo reconhecendo esse item como um desafio, uma barreira a ser gerenciada, as iniciativas percebidas foram no sentido de pesquisas e buscas. Não há gestão ou direcionamentos para promover o debate e as discussões, sejam eles internos ou com outros órgãos.

Percebe-se que os atores ficam numa situação passiva, sem iniciativas que promovam mudança ou alteração no cenário, com vistas a beneficiar toda uma comunidade que carece de meios para melhor desenvolver suas atividades de compras sustentáveis, o que poderia retornar como vantagem competitiva e melhoria de imagem para a Instituição, além da merecida satisfação para a comunidade.

A aproximação entre as estruturas internas fará fluir a necessária comunicação com os demandantes das compras públicas, gerando, debatendo e formatando instrumentos que deem vazão a toda essa gama de informação e de conhecimento que vai ser construído.

Dados os primeiros passos, poderá ser facilitada a elaboração de um rol de procedimentos, de documentação, de normativas próprias, que poderão gerar um sentimento de pertencimento em cada membro da grande equipe e isso poderá resultar num grande avanço de melhorias para todos.

Iniciar esses movimentos em nível interno de Univasf, fortalecer e levar essas iniciativas para fóruns, Órgãos representativos perante o governo, como por exemplo, a Andifes, em nível de alto escalão, para valorizar, institucionalizar e para empoderar a Univasf no sentido de que tem potencial para fazer e da necessidade de gerir as dificuldades em conjunto.

Ter iniciativa é ter equipe munida de conhecimento para dizer o que quer, o que precisa para fazer fluir para alcançar o intento que é corresponder às práticas já vivenciadas por alguns Estados e Universidades.

13 – O gerenciamento da barreira quanto à visão sobre a cultura organizacional da Univasf, ainda resistente a questões ligadas à sustentabilidade teve posicionamentos que denotam que é uma dificuldade severa e que é algo que perpassa de servidor para servidor, num processo vicioso ou viciado. [...] *Sim, ainda tem uma barreira, justamente na parte organizacional porque a gente ainda não tem um setor específico que trate desse assunto; [...] um setor de sustentabilidade em qualquer Instituição vai trabalhar de forma executiva com algumas ações e vai trabalhar de forma fiscalizadora[...];* (Entrevistado A) [...] *Eu acho que falta um pouco mais de provocação. Porque ninguém quer estar num ambiente que não seja saudável. Eu desconheço uma pessoa que não queira: o que falta, de fato, é mudança de hábito, mas isso requer muita provocação. Tem que ser constante.*” (Entrevistado E). *“É justamente falta de informação[...]* Tenho certeza que muitos não abriram essa cartilha desenvolvida pela DDI [...]” (Entrevistado C).

Com relação ao posicionamento dos entrevistados, alguns responderam que há promoções voltadas ao alinhamento da cultura organizacional, outros que o problema é informacional, e ainda quem falasse do desinteresse do servidor em se apropriar das ações implementadas pela DDI. Não se verifica um consenso, mas a análise que se faz é de que é algo que está presente dentro da Organização.

Apesar de identificar a importância e tamanho dessa barreira, percebe-se movimentos, a exemplo do envolvimento dos servidores nos processos de iniciativas sustentáveis iniciadas pela DDI, como a adoção da Cartilha Sustentável. O Banco de Ideias que motiva a participação dos servidores, contribuindo e alimentando dados, Campanhas Univasf Sustentável com Coleta de pilhas e baterias, Coleta de óleo – e essas ações veem envolvem toda a comunidade acadêmica -, além de canecas. Esse envolvimento traz duas vantagens: 1) o servidor se sente pertencente ao ambiente organizacional e 2) o projeto é desenhado de forma mais apropriada aos interesses dos atores. Isso faz com que a resistência a essas questões, mesmo que lentamente, obtenha alguma redução.

Azevedo (2014), quando analisa essas alterações de cenários, entende que as licitações sustentáveis impõem uma mudança que afeta a cultura organizacional

e que é preciso, primeiramente uma mudança cultural que deve ser essa mudança de paradigma; e é redundante enfatizando que, em relação às licitações, essas passam, necessária e primeiramente, por uma mudança de cultura, a qual deve ser orientada pelas cortes de contas.

É esse o cenário que se observa na Univasf e que se iguala ao da maioria dos órgãos públicos, em quaisquer das esferas, quando é necessário se submeter a mudanças.

Segundo Pires e Macedo (2006), a cultura organizacional dentro das organizações públicas, reveste-se de uma luta de forças que se manifesta entre o “novo e o velho”. Colocam que as organizações públicas se acham diante da necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos, necessitando exercerem criatividade para integrar aspectos políticos e técnicos. Todavia, a busca de forças é necessária para levar a um entendimento que possa fazer refletir as melhores estratégias, as estratégicas capazes de perseguir seus objetivos que consistem em serviços eficientes à sociedade.

14 – Referente à elevada complexidade das decisões tomadas pelos gestores de compras e de como é gerenciada na Univasf as respostas dos entrevistados, tanto em nível estratégico como tático, é de que se sentem à vontade para decidirem e que lhes são dadas as necessárias delegações, desde que sejam cumpridos os ditames legais.

Embora as decisões sejam descentralizadas, delegadas e, portanto, tomadas pelos que estão conduzindo e acompanhando os processos, é necessário reforçar a necessidade de outros treinamentos específicos para desenvolver mais habilidades sobre o tema.

15 - Como a resistência dos órgãos de controle (TCU, CGU etc.) à adoção de critérios ambientais dificulta o processo das compras públicas sustentáveis na Univasf. Nesse tópico, a resposta de um dos entrevistados contempla os demais que seguiram o mesmo entendimento: *“Eu percebo que elas estão divergindo; enquanto a Controladoria Geral da União tem um enfoque muito, mas muito forte, nesse aspecto ambiental, no TCU eles têm o aspecto formalístico. E às vezes eles bloqueiam algumas ações, em função de decisões, em função da legislação; [...] eu percebo que através da CGU a gente não tem barreiras, muito pelo contrário, tem*

estímulo. Já o TCU, pelos seus aspectos legais de julgamento, suas decisões, ele às vezes engessa[...]. (Entrevistado E)

O comentário do entrevistado acima leva à reflexão de que, além da preocupação que o servidor precisa ter para atender a legislação e ao que exigem os órgãos de controle, ainda precisa se debruçar para corresponder às divergências entre eles. São dois Órgãos de Controle, um interno (CGU) e outro externo (TCU), acometendo o servidor de dúvidas sobre que direção seguir.

Dentre o extenso rol de competências do Tribunal de Contas da União, atribuídos pela Constituição Federal no artigo 71, passou a exercer, também, a tutela jurisdicional sobre o meio ambiente. Azevedo (2014), analisando 15 tribunais que implementaram a Lei de Acesso à Informação, identificou que poucos deles determinam aos seus jurisdicionais que realizem licitações sustentáveis. Comenta, ainda que, com raras exceções, a maioria dos Tribunais não têm realizado compras verdes e, conclui, pela falta de conhecimento ou pouco conhecimento para realizar licitações sustentáveis.

Acrescenta ainda o autor, que cabe aos órgãos de controle se adaptarem a mudanças.

17 – No gerenciamento de barreiras à implementação de Compras Públicas Sustentáveis que não as mencionadas nessa entrevista, foi constatada que no âmbito da Univasf a falta de divulgação de ações voltadas à sustentabilidade e a também falta de comunicação entre as estruturas internas desfavorecem, sobremaneira, as ações de sustentabilidade que estão sendo implementadas dentro da Instituição, comprometendo alguns resultados. Esses itens foram trazidos pelas próprias entrevistas, em diversos momentos e confirmados na análise dos documentos.

Analisados os dados empíricos que resultaram dessa pesquisa, fatores diversos incidem sob o gerenciamento dessas duas barreiras:

✓ O fato de as compras não acontecerem no mesmo setor, passando por duas Pró-Reitorias – a Propladi e a Progest – e uma Secretaria, a Secad. Ressalte-se que essas estruturas estão no mesmo nível hierárquico;

✓ Os dados empíricos que resultaram dessa pesquisa trazem que a comunicação é hierarquizada não favorecendo o alinhamento entre os setores nas suas estruturas internas;

✓ Não existe uma política de comunicação clara, ou seja, um alinhamento dos setores com a assessoria de comunicação, por exemplo. A Propladi tem, dentre os seus membros, um que cuida das campanhas publicitárias, mas, não é percebida uma estratégia de comunicação com Ascom;

✓ A comunicação é hierarquizada, não favorecendo, portanto, um alinhamento entre as estruturas administrativas.

Para Gonçalves *et. al* (2017), “a comunicação organizacional é um processo de transferência de ideias e informações de uma pessoa para outra e tem como objetivo, nas organizações, a formação e aperfeiçoamento entre um departamento e outro, tendo de ser praticada com consciência para alcançar as metas e gerar os resultados pretendidos”. (GONÇALVES, p. 01).

Para Curvello (2002), a comunicação hierarquizada é trazida por um fluxo transversal, quando a transmissão de mensagens é feita entre funcionários de diferentes setores e entre níveis hierárquicos distintos. Para o autor, esse fluxo transversal tem o poder de desorganizar (subverter) as hierarquias.

Não se está conjecturando que esse é um fator existente na comunicação da Universidade, porém, é preciso considerar que a grande maioria dos entrevistados se queixaram da falta de comunicação e, tendo a Univasf setor incumbido de imprimir a comunicação organizacional, fundamenta-se importante considerar a barreira como um dado relevante que merece ser destacado e melhor pesquisado e investigado.

A divulgação das ações de sustentabilidade promovidas pela DDI podem estar em nível dos servidores que estão mais próximos dessas práticas e ainda que a divulgação se dê pelos canais e meios disponíveis, tais quais, portais, e-mail institucional, Tv Caatinga, podem não estar surtindo o retorno esperado, pelo menos em nível interno da Instituição, não sendo esse estudo direcionado a medir esse reconhecimento externamente à instituição.

A Reitoria da Univasf, detém na sua estrutura a Assessoria de Comunicação – Ascom, que é responsável pela coordenação das ações de comunicação dos públicos tanto em nível interno, como em nível externo e a TV Caatinga que é uma plataforma educativa, voltada para a prestação de serviço nas áreas de comunicação radiodifusão educação e cultura. A Web Tv Caatinga visa desconstruir os estereótipos atribuídos ao Nordeste, mas, como parte da estrutura da Univasf não

demonstrou, pelo que é sabido, muitas ações de divulgações das compras públicas sustentáveis

Conforme já dito, apenas a Diretoria de Desenvolvimento Institucional vem tendo visibilidade, apesar de um trabalho feito com a equipe, mas não por envolvimento das demais estruturas. Ainda assim, as ações de divulgações são tímidas ou pelo menos não são reconhecidas pelos entrevistados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação assumiu o compromisso de pesquisar quais são e como são elaborados os objetivos e gerenciadas as barreiras das Compras Públicas Sustentáveis na Universidade Federal do Vale do São Francisco, tendo por base teórica o modelo de análise dos autores Couto e Ribeiro (2016), aproximando-o ao contexto e às peculiaridades da unidade de estudo.

A análise se apoiou em documentos internos da Universidade, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional, Cartas de serviços setoriais, Plano de Logística Sustentável, Instruções Normativas Internas da Univasf, Legislação específica, observação não participante e em entrevistas com quatro gestores de nível estratégico e três coordenadores de nível tático que tratam das compras públicas da Univasf.

O enfoque foi identificar através dos que atuam junto às Compras Públicas da Universidade, as dificuldades vivenciadas durante processo de planejamento e execução das Compras Públicas Sustentáveis.

Depreende-se do resultado das entrevistas e da observação não participante que as Compras Públicas Sustentáveis, na Univasf, continuam em estado incipiente. Essa primeira conclusão veio da identificação que as iniciativas são motivadas mais pelas exigências legais, satisfazendo em grande parte exigências da legislação, e dos órgãos de controle.

Foi possível compreender que para que as Compras Públicas Sustentáveis da Univasf sejam, de fato, implementadas, é necessário envolvimento de todas as estruturas da Universidade. Os dois achados que se inserem ao modelo de Couto e Ribeiro, apontam nessa direção: a falta de comunicação entre as estruturas e a falta de divulgação das ações de sustentabilidade

Os resultados possibilitaram analisar, quanto aos aspectos genéricos da sustentabilidade, que a concepção das ações de sustentabilidade tem sido de responsabilidade exclusiva da DDI. Já quanto às compras públicas, a DDI diminui sua atuação e a responsabilidade recai sobre os setores que executam as compras, quais sejam: a equipe da DP e da Progest (licitações, os que operam o Pregão Eletrônico, as Compras Diretas).

Em caminho oposto à evolução da legislação, voltada a esse tema, os avanços na Univasf são discretos, o que representa fator que sobrecarrega as equipes. Conclui-se que a construção de normativos próprios alavancaria o *status* atual, resultando em aspectos facilitadores para a melhoria da dinâmica dos processos e consequente resultado das CPS. Iniciativas assim poderiam vir a beneficiar as equipes que lidam com as aquisições em vários aspectos: otimização do tempo, segurança e domínio da temática. Alavancar ações nessa direção, como elaborar suas próprias normas, a partir das normas gerais, criar mecanismos legais, próprios, a exemplo da construção de catálogos com especificações técnicas voltadas à sustentabilidade, poderá representar um distintivo para a Univasf e as suas Compras Sustentáveis.

Registra-se também como contribuição da pesquisa, a conformidade do modelo teórico escolhido. Os dados mostraram que todos os aspectos sugeridos por Couto e Ribeiro (2016) apareceram. Por outro lado, conforme já citado, o estudo de caso trouxe duas barreiras ausentes do modelo: a falta de comunicação entre as estruturas internas e a falta de divulgação das ações de sustentabilidade. Quanto à primeira, são os obstáculos encontrados para promover a interação e melhorar a comunicação interna, especialmente dos setores que participam do processo de compras sustentáveis. Já a segunda, são as dificuldades de alinhar a forma de comunicação dos setores que participam do processo com a comunicação institucional, seja ela interna ou externa.

Quanto ao primeiro pressuposto, verificou-se que as duas dimensões, sustentabilidade e integração, estão sobre o mesmo processo de elaboração. Esse processo recebe pressões coercitivas que muitas vezes são determinantes, além de se verificar a ausência de estímulo à participação da comunidade acadêmica. Já o segundo pressuposto, também foi verificado. Os dados indicam que as barreiras que fazem parte da dimensão institucional, tais como cultura organizacional,

complexidade das decisões, resistência dos órgãos de controle, conflitos de sustentabilidade e competitividade, exigem maiores esforços gerenciais. Ademais, as duas barreiras encontradas na investigação empírica, fazem parte dessa dimensão, expandindo o campo da necessidade de gerenciamento.

Ainda é possível concluir, conforme o quarto objetivo específico da pesquisa, que no momento da elaboração dos objetivos, os gestores consideram, mesmo que de maneira não sistematizada, as possíveis barreiras provenientes da implementação da Compra Pública Sustentável. Exemplo claro disso é que ao adequar a legislação e outros documentos normativos, já ponderam a ausência de catálogos com critérios específicos para escolha de itens sustentáveis.

Sobre os objetivos, alguns resultados importantes: peso da legislação; inexistência de Catálogos com especificações técnicas, representam anseio por parte de todos os servidores; necessidade de equipe com perfil técnico designada para especificação dos itens, dos termos de referência; o fortalecimento da imagem institucional que se mostra de forma tímida e sem repercussão sobre as compras públicas sustentáveis.

Como já mencionado, quanto às barreiras, duas foram adicionadas ao modelo teórico dos autores Couto e Ribeiro (2016); 1) falta de comunicação entre as estruturas internas da Univasf e 2) falta de divulgação das ações de iniciativa da Univasf sustentável.

As barreiras que representam as dificuldades mais severas giram em torno de: 1) a preocupação em atender o rigor da legislação, 2) falta de catálogos com especificações de itens sustentáveis, 3) cultura organizacional, 4) o conflito entre a inclusão de critérios de sustentabilidade e a restrição da competitividade, 5) Ausência de previsão legal para utilização do critério sustentável como critério de desempate ou como margem de preferência, 6) resistência dos órgãos de controle, 7) complexidade das decisões.

A capacitação para os servidores, de modo geral, é um item de retorno satisfatório para os entrevistados, exceto no que diz respeito às compras públicas sustentáveis; para os entrevistados, as capacitações ocorrem para diversas áreas: de contratação, de gestão, de planejamento estratégico, de gestão de riscos e para outras áreas específicas. Para os pregoeiros, também ocorreram, mas, igualmente sem abordagem da temática compras sustentáveis.

Foi encontrada nos documentos analisados e em resposta à entrevista, uma capacitação voltada às Compras Públicas Sustentáveis, ministrada, recentemente. Ocorreu no mês de julho de 2018 e foram abordadas as questões de sustentabilidade na gestão pública, discutidos o programa do Ministério do Meio Ambiente (MMA) e a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), com vistas a estimular Órgãos públicos a implantarem práticas sustentáveis. A Ascom divulgou esse evento (UNIVASF, 2018c).

Esse evento contou com a cobertura da TV Caatinga da Univasf e teve a participação de um dos gestores da área de compras públicas sustentáveis, demonstrando que as divulgações das CPS começam a acontecer, na Univasf.

Por fim, registram-se as limitações da pesquisa: de ordem metodológica, o estudo de caso não permite a generalização dos resultados de ordem operacional. Seria importante ouvir a percepção de outros atores da comunidade acadêmica. Essa última limitação, inclusive, é apontada como uma possibilidade de futura pesquisa, além da necessidade de testar correlações entre as barreiras e os objetivos.

REFERÊNCIAS

- ALENCASTRO, Maria Alice Cruz; SILVA, Edson Vicente; LOPES, Ana Maria D. Ávila. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo federal. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 207-236, 2014.
- ARAÚJO, Francielly Barbosa; SANTOS, Luciana Paula Rosa; FREITAS, Carla Conti. A implantação de áreas de convivência como prática de sustentabilidade na Universidade Francielly. **Anais do Encontro Regional de Ensino e Práticas Pedagógicas de Goiás (EREPPEGO)**, v. 5, 2016.
- AZEVEDO, Pedro Henrique Magalhães. Os Tribunais de Contas brasileiros e as licitações sustentáveis. **Revista Brasileira de Direito Público-RBDP, Belo Horizonte**, ano, v. 12, p. 83,2014
- BAILY, Peter, et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, 2008, 42.4: 681-700.
- BAUER, Vanessa, et al. Movimentos e discursos da sustentabilidade e a Educação Ambiental. **Ambientalmente sustentável**, 2015, 2.20: 1035-1059.
- BAUMOL, William J. **The theory of environmental policy**. Cambridge University Press, 1988.
- BIAGE, Verlany; CALADO, Luiz. Análise dos resultados das contratações públicas sustentáveis. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, 2015, 21.3.
- BIDERMAN, Rachel et al. **Guia de compras públicas sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção de desenvolvimento sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction for theory and methods**. 5 ed. Boston: Allyn and Bacon; 2003.
- BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. **Plano de ação para a produção e o consumo sustentáveis: versão para consulta pública**. 2010.

BRASIL. **Decreto nº 5.940 de 09 de outubro de 2006**. Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5940.htm>. Acesso em: 30.07.2018.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01**, de 19 de janeiro de 2010. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295>. Acesso em: 30.07.18.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 10**, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/394-instrucao-normativa-n-10-de-12-de-novembro-de-2012>>. Acesso em: 30 de julho de 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de Dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 08.08. 2018.

BRASIL. **Lei Nº 10.473**, de 27 de Junho de 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10473.htm>. Acesso em: 24 ago. 2018.

BRASIL. **Lei no 8.666**, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm> . Acesso em: 21.08.2018.

CALVACANTI, Denize, et al. **Compras públicas sustentáveis: diagnóstico, análise comparada e recomendações para o aperfeiçoamento do modelo brasileiro**. 2017.

CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt; PEREIRA, Adriana Camargo. A extensão universitária no Brasil, do assistencialismo à sustentabilidade. **Revista de Educação**, v. 10, n. 10, 2015.

CARVALHO, Flávia Gualtieri de; FERREIRA, Maria Augusta Soares de Oliveira; VILLAC, Teresa. **Guia Nacional de Licitações Sustentáveis**. Advocacia-Geral da União (AGU). Consultoria-Geral da União. Brasília: AGU, 2016. Disponível em: < www.agu.gov.br/page/download/index/id/33733269 >. Acesso em: 30.07. 2018.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.

CHAVES, Maria do Perpétuo; RODRIGUES, Débora Cristina. Desenvolvimento sustentável: limites e perspectivas no debate contemporâneo. **Interações (Campo Grande)**, 2016, 8.13.

CLARO, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 429-440, 2014.

COSTA, Carlos Eduardo Lustosa da. As licitações sustentáveis na ótica do controle externo. **Interesse Público** – IP, Belo Horizonte, ano 14, n. 71, p. 243-278, jan/fev. 2012.

COUTO, Hugo Leonnardo; RIBEIRO, Francis. Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: opinião dos especialistas. **Revista de Administração Pública-RAP**, 2016, 50.2.

CRESPO, Samyra Brollo; MATOS, Karla Monteiro; ABREU, Geraldo Vitor. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. 2009.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2010.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002.

DIAS, G. F. **Educação e Gestão Ambiental**. São Paulo: Gaia, 2006.

DIAS, Reinaldo. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. In: **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2011. p. 220-220.

DIZ, Jamile Bergamaschine Mata; CALDAS, Roberto Correia da Silva Gomes. Contratos administrativos à luz de formas de gestão e da sustentabilidade: por uma concretização do desenvolvimento sustentável no Brasil. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, 2017, 16.65: 249-275.

FERNANDES, Ciro Campos. Organização da área de compras e contratações públicas na administração pública federal brasileira: o elo frágil. **Revista do Serviço Público**, 2016, 67.3: 407.

FERNANDES, Ciro Campos. **Transformações na gestão de compras da administração pública brasileira**. 2008.

FREITAS, Carlo Machado. Perspectiva ecossistêmica sobre a sustentabilidade ambiental e da saúde. **Revista InterfacEHS**, 2007.

FREITAS, Macílio; FREITAS, Marilene Corrêa. **A sustentabilidade como paradigma: cultura, ciência e cidadania**. Editora Vozes Limitada, 2016.

GALLI, Alessandra. **Compras públicas sustentáveis na UTFPR: estudo de caso do campus Curitiba - Sede Reitoria**. 2014.

GARLET, VALÉRIA, et al. **Compras sustentáveis em uma instituição federal de ensino superior: a visão do gestor**. 2017.

GAVIÃO, L., et al. Avaliação de eficiência a partir de indicadores de sustentabilidade. **Conhecimento & Diversidade**, v. 8, n. 16, p. 68-83, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, 2002, 5.61: 16-17.

GOMIDES DO COUTO, Hugo Leonnardo; COELHO Cristiano. Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 49, n. 2, 2015.

HALL, Rosemar José, et al. Compras públicas sustentáveis: um estudo nas universidades federais brasileiras. **Organizações e Sustentabilidade**, 2014, 3.1.

HAYASHI, Carmino, et al. A gestão ambiental e a sustentabilidade no Brasil. **Periódico Eletrônico Fórum Ambiental da Alta Paulista**, 2015, 11.7.

HEGENBERG, Juliana Trianoski. **As compras públicas sustentáveis no Brasil: estudo nas universidades federais**. 2013. Master's Thesis. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

HO, Linda WP; DICKINSON, Nicholas M.; CHAN, Gilbert. Green procurement in the Asian public sector and the Hong Kong private sector. In: **Natural Resources Forum**. Blackwell Publishing Ltd, 2010. p. 24-38.

KORKMAZ, Abdullah. **Beneficits and obstacles of environmental, social and sustainable procurement**. Seul: IPPC4, 2010.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. In: **A construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. 1999.

LINSTONE, Harold A.; TUROFF, Murray. **The Delphi method: techniques and applications**. Nova York: Addison Wesley, 2002.

LUIZ, Lilian Campagnin, et al. Agenda ambiental na administração pública (a3p) e práticas de sustentabilidade: estudo aplicado em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia. **Administração pública e gestão social**, 2013, 5.2: 54-62.

MATEUS, Ricardo; BRAGANÇA, L. Avaliação e reconhecimento da sustentabilidade. **Construção sustentável: contributo das ferramentas de avaliação**, p. 37-86, 2016.

MATTOS SILVA, Angelita Aparecida et al. Gestão Ambiental e Universidade: Estudo de Caso do Programa Metodista Sustentável. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 32, p. 146-177, 2015.

MEDEIROS, Simone Assis et al. Ações de continuidade e sustentabilidade da implantação do Repositório Institucional da Universidade Federal de Lavras (RIUFLA). **Cadernos BAD**, n. 2, p. 153-156, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e contrato administrativo: de acordo com a Lei 8.666, de 21.6. 1993, com todas as alterações posteriores**. 2010.

MENDES, Renato Geraldo. **Lei de licitações e contratos anotada**. Síntese, 2002.

MENDONÇA, Ricardo Almeida Marques et al. INSTITUTIONALIZATION OF SUSTAINABLE PROCUREMENT IN GOVERNMENT: AN ANALYSIS OF THE

EXPERIENCE OF THE MINAS GERAIS GOVERNMENT. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. 3, p. 62-91, 2017.

MERRIAM, Sharan B. **Case study research in education: A qualitative approach**. Jossey-Bass, 1988.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública-RAP**, 2007, 41: 87-96.

MOTTA, Paulo Roberto. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, 2013, 53.1: 82-90.

NEVES, Sileide Dias das. **Avaliação de políticas públicas: uma análise da experiência de licitações sustentáveis da UNIVASF**. 2016.

NISSINEN, Ari *et al.* Environmental criteria in the public purchases above the EU threshold values by three Nordic countries: 2003 and 2005. **Ecological Economics**, v. 68, n. 6, p. 1838-1849, 2009.

OLIVEIRA, Bernardo Carlos; SANTOS, Luis Miguel. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública-RAP**, 2015, 49.1.

OLIVEIRA, J. M. A. et al. PPG_r 002-Ações de responsabilidade social, sustentabilidade e meio ambiente: o papel da universidade. **ARCHIVES OF HEALTH INVESTIGATION**, v. 6, 2017.

OLIVEIRA, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 429-440, 2014.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD. **Greener public purchasing: issues and practical solutions**. Paris: OECD Publications, 2000.

PAINEL DE COMPRAS GOVERNO FEDERAL. **Processos de compras**. 2018. Disponível em:

<<https://paineldecopras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=PaineldeCompras.qvw&host=QVS@17-0112-b-ias04&anonymous=true>>. Acesso em: 22.02.18.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PIATO, Ronise Straiotto et al. Universidade ativa: responsabilidade social, sustentabilidade e meio ambiente. In: **Congresso de extensão universitária da UNESP**. Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2015. p. 1-4.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Total de gastos do Governo Federal**. 2018. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/PortalComprasDiretasPrincipal2.asp>>. Acesso em: 22.02.2017.

PREUSS, Lutz. Addressing sustainable development through public procurement: the case of local government. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 3, p. 213-223, 2009.

PROPLADI. PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. **Material de Consumo e planejamento de compras**. 2017. Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/propladi/planejamento/metodologia>>. Acesso em: 21 fev 2018.

REZENDE, Raphaela Moresque Marins. **Principais barreiras às compras públicas sustentáveis no Brasil: uma análise a partir dos principais modelos implementados**. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Orientador: Armando Santos Moreira da Cunha. 2017;

ROCHA, Suyene, et al. Sustentabilidade na administração pública. **Revista ESMAT**, 2017, 8.11: 105-120.

ROOS, R. **Sustainable Public Procurement: Mainstreaming Sustainability Criteria in Public Procurement in Developing Countries**. CSM, Centre for Sustainability Management, 2012.

ROSSET, Andrea Cecília Soares; FINGER, Andrew Beheregarai. Compras públicas sustentáveis: uma revisão sistemática da pesquisa brasileira. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 3, 2017.

SANTOS, Rejane M. T. **Compras públicas sustentáveis: a utilização do poder de compra do Estado no fomento de produtos ecologicamente corretos na Fiocruz.** Dissertação (mestrado profissional em saúde pública) — Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2011.

SCHENINI, Pedro; NASCIMENTO, Daniel. Gestão pública sustentável. **Revista de Ciências da Administração**, 2002, 4.8.

SICHE, Raúl, et al. Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Ambiente & sociedade**, 2007.

SILVA, José; GUIMARÃES, Patrícia; SILVA, Eva Cristina. **Compras públicas sustentáveis: aspectos legais, gerenciais e de aplicação.** 2015.

SILVA, M. **Marketing social interno relacionado a questões ambientais: investigação numa instituição federal de ensino superior.** 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia (UFBA).

SILVA, Renato; BARKI, Teresa. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, 2012, 63.2: 157.

SIMONE, Gregório Carlos; DIAS, Marco Antonio Harms. Gestão pública sustentável: reflexões sobre a gestão de cidades. **Anais do Encontro Mãos de Vida**, 2017, 3.1.

SOUZA MARINHO DE BIAGE, Verlany; CALADO, Luiz Roberto. Análise dos resultados das contratações públicas sustentáveis. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v.21, n. 3, 2015.

SOUZA, Junior, M.C. **Relação entre compras públicas e empresariado regional: o caso da Univasf nos municípios de Juazeiro e Petrolina.** 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

TOMASETTO, S. R; BRANDALISE, L. T. *Percepção ambiental dos usuários de bandeira em relação ao ciclo de vida do produto*, Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS, Rev. **Gestão Ambiental Sustentabilidade**, São Paulo, Vol. 7, N. 1 p.23-42 Jan./ Abr. 2018.

UNIVASF. **Apresentação Propladi.** Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/propladi/apresentacao/a-propladi-1>>. Acesso em: 16.08.18a.

UNIVASF. Instrução Normativa nº 06, de 07 de novembro de 2018. Normatiza a instituição de práticas sustentáveis no âmbito da Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf. Disponível em: <http://portais.univasf.edu.br/sustentabilidade/noticias/confira-a-publicacao-da-instrucao-normativa-06-2018-que-normatiza-a-instituicao-de-praticas-sustentaveis-no-ambito-da-univasf>. Acesso em: 30.07.18b.

UNIVASF. **Ministério do Meio Ambiente (MMA) realiza curso na Univasf sobre Agenda A3P para Órgãos Públicos**. 2018. Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/sustentabilidade/noticias/ministerio-do-meio-ambiente-mma-realiza-curso-na-univasf-sobre-agenda-a3p-para-orgaos-publicos>>. Acesso em: 28.08.18c.

UNIVASF. **O Programa Univasf Sustentável**. 2017. Disponível em: <<http://www.portais.univasf.edu.br/sustentabilidade/o-programa-univasf-sustentavel/>>. Acesso em: 08.08.18d.

UNIVASF. **Programa Univasf Sustentável A3P**. 2017. Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/sustentabilidade/programa-univasf-sustentavel/a3p>>. Acesso em: 17.08.18e.

UNIVASF. **Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento**. Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/progest>>. Acesso em: 15.08.18f.

UNIVASF. **Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional**. Carta de serviços. Petrolina – PE. 3ª ed. 2017. 99 p. Disponível em: <http://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta_de_servicos_propladi_.pdf>. Acesso em: 15.08.18.

UNIVASF. **Secretaria de Administração**. Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/secad>>. Acesso em: 15.08.18g.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P)**. 2016a. Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/sustentabilidade/programa-univasf-sustentavel/a3p>>. Acesso em 17.08.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Plano de Logística Sustentável (PLS)**. 2016b. Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/sustentabilidade/programa-univasf-sustentavel/plano-de-logistica-sustentavel>>. Acesso em: 19.02.2018.

VALENTE, Manoel. **Marco legal das licitações e compras sustentáveis na Administração Pública**. Câmara dos deputados, 2011.

VIEGAS, Socorro de Fátima da Silva; CABRAL, Eugênia Rosa. Práticas de sustentabilidade em instituições de ensino superior: evidências de mudanças na gestão organizacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 1, p. 236-259, 2015.

WARKEN, Ines Liani Menzel; HENN, Veridiana Jéssica; ROSA, Fabricia Silva. Gestão da sustentabilidade: Um estudo sobre o nível de sustentabilidade socioambiental de uma Instituição Federal De Ensino Superior. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, 2014, 4.3: 147.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A
UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Entrevista com: _____

Bloco 01: APRESENTAÇÃO

Esta entrevista integrará uma das etapas de pesquisa da dissertação de Mary Lucy de Souza de Gonzaga sobre como a Univasf elabora os seus objetivos e gerencia as barreiras à implementação de políticas públicas direcionadas às compras públicas sustentáveis. Serão aplicadas entrevistas semiestruturadas com 04 gestores responsáveis pela implementação das propostas das CPS. Os gestores são, especificamente, 1 secretário (Secad), 2 pró-reitores (Progest e Propladi) e 1 diretor (DDI/Univasf).

As perguntas abaixo se referem a esse tema:

Bloco 02: OBJETIVOS

2.1 - Quais são os aspectos pertencentes aos objetivos que buscam garantir um meio ambiente saudável para as gerações futuras? Como isso é discutido?

2.2 - Ao elaborar os objetivos, como são debatidos a relação produto/resíduo e a melhoria da performance ambiental?

2.3 – Como o processo de elaboração de objetivos considera a possível obtenção de ganhos de escala?

2.4 – Quais as práticas promovidas, no processo de elaboração de objetivos, no sentido de ação mais sustentável? Há reconhecimento das práticas já existentes?

2.5 – O que tem sido feito para adequação à legislação e a outros requisitos normativos, no processo de elaboração de objetivos?

2.6 – Como se dá a promoção de práticas de consumo sustentáveis no processo de elaboração de objetivos?

2.7 – Que tipo de estímulo é dado, no processo de elaboração de objetivos, à adoção de padrões de consumo sustentável em organizações privadas?

2.8 – No processo de elaboração de objetivos, qual o esforço é dado à promoção de maior efetividade a outras políticas ambientais? Há realização de novos gastos?

2.9 – Quais são as ações junto aos servidores, no sentido de conscientizá-los sobre as questões ligadas à sustentabilidade?

2.10- De que forma é incentivada a inovação tecnológica? Há ações pontuais nesse sentido?

2.11 - De que forma, durante o processo de elaboração de objetivos das compras, é possível vislumbrar o fortalecimento da imagem institucional? Como isso é feito?

2.12 - Há ações no sentido de respeito aos direitos humanos e sociais nas CPS da Univasf? De que forma isso é debatido no processo de elaboração de objetivos?

2.13 - De que forma, durante o processo de elaboração de objetivos, são discutidos os aspectos inerentes às micro e pequenas empresas? Há incentivos para sua participação?

2.14 - Existem ações de fomento à transparência na administração pública? Quais?

2.15 - Há política de inclusão de catadores de materiais recicláveis? Quais?

Bloco 03: BARREIRAS

3.1 - De que forma ocorre capacitação dos servidores envolvidos no processo de CPS? Quais são as iniciativas de treinamento?

3.2 – Como a ausência de catálogos de materiais e/ou serviços com critérios específicos para a escolha de itens sustentáveis exerce influência na política de CPS na Univasf?

3.3 – Como a Univasf supre a ausência de informações confiáveis sobre os impactos ambientais de produtos e serviços?

3.4 – De que forma os servidores buscam diminuir as incertezas acerca das possibilidades legais de se incluir critérios ambientais nos editais de licitação?

3.5 - De que forma os procedimentos internos buscam diminuir ou encontrar esquemas de avaliação da conformidade (ex: certificação, rotulagem etc.)?

3.6 – Como é gerenciada a falta de previsão legal para a utilização do critério sustentável como critério de desempate ou como margem de preferência?

3.7 – E quanto à legislação insuficiente, quais instrumentos são usados para preencher as lacunas encontradas?

3.8 – Na falta de acesso às normas que definem qualidade ambiental, quais normas são utilizadas? Como o (a) senhor (a) gerencia essa ausência?

3.9 – Quando da escassez ou falta de produtos/serviços sustentáveis no mercado, como se dá o gerenciamento dessa barreira?

3.10 – Em que implica a falta de incentivo governamental à inovação tecnológica para produtos “verdes”? Como é gerenciada esta barreira?

3.11 – Quais mecanismos são usados para justificar os preços de mercado usualmente superiores das contratações sustentáveis?

3.12 – O impedimento legal para utilização de certificações ISO de gestão ambiental como critérios de habilitação afeta as compras públicas da Univasf? Como os senhores gerenciam essa barreira?

3.13 – Qual sua visão sobre a cultura organizacional da Univasf, ainda resistente a questões ligadas à sustentabilidade? Isto é percebido pelo (a) senhor (a) na Univasf como uma barreira? De que forma isso impacta?

3.14 – Como a elevada complexidade das decisões tomadas pelos gestores de compras é gerenciada na Univasf? Há delegação dessas decisões?

3.15 – Como a resistência dos órgãos de controle (TCU, CGU etc.) à adoção de critérios ambientais dificulta o processo das compras públicas sustentáveis na Univasf?

3.16 – O conflito entre a inclusão de critérios de sustentabilidade e a restrição da competitividade representa uma barreira aos procedimentos das compras públicas, de que forma?

3.17* – O (A) senhor (a) consegue identificar outra barreira à implementação de compras públicas sustentáveis no âmbito da Univasf? Como ela é gerenciada?

Bloco 04: COMPLEMENTAR

4.1** – O (A) senhor (a) enxerga se há influência entre a elaboração dos objetivos e o gerenciamento das barreiras à implementação de compras sustentáveis? Em caso positivo, quais seriam?

4.2** – Há desalinhamento entre elaboração dos objetivos e o gerenciamento das barreiras? Em caso positivo, quais seriam?

4.3*** – Quanto ao processo de elaboração de objetivos de CPS, eles estão sujeitos ao mesmo procedimento?

4.4*** – Quanto às barreiras à implementação da política pública: quais as barreiras exigem maior atenção de gestores da Univasf?

4.4 – Há algo que o (a) senhor (a) queira acrescentar?

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Diante dos seguintes esclarecimentos:

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “**OBJETIVOS E BARREIRAS PARA AS COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: experiência de uma Instituição Federal de Ensino Superior**”.

O objetivo desta pesquisa é **analisar de que forma a Univasf elabora os seus objetivos e gerencia as barreiras à implementação de políticas públicas direcionadas às compras públicas sustentáveis**. Para isso, será necessária sua participação em uma entrevista, com duração média de 02 (duas) horas, na qual você deverá compartilhar sua opinião sobre o tema, de acordo com o roteiro que será apresentado.

O pesquisador se disponibiliza a esclarecer eventuais dúvidas antes, durante e após o curso da pesquisa. Sua participação é voluntária, não havendo penalidades decorrentes de sua desistência, a qualquer momento da entrevista. Os dados coletados serão tratados, protegendo a sua identidade, e os resultados serão disponibilizados para a instituição. Todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade da pesquisadora, vinculada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal do Vale do São Francisco. Este termo se encontra redigido em duas vias de igual conteúdo e teor, sendo uma para o participante e outro para o pesquisador responsável.

Assim, declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Nome do participante (Por favor, utilizar letra de forma):

Assinatura do participante:

Nome do pesquisador responsável: **Mary Lucy de Souza de Gonzaga**

Assinatura

do

pesquisador:

