



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **Análise do Processo de Compras com Relação à Promoção da Sustentabilidade nas Universidades Federais do Estado do Ceará.**

**WESLEY LOPES OLIVEIRA**

Universidade Federal do Ceará  
lopes.wesley@gmail.com

**AURIO LUCIO LEOCADIO**

Universidade Federal do Ceará  
aurio@ufc.br

## **Análise do Processo de Compras com Relação à Promoção da Sustentabilidade nas Universidades Federais do Estado do Ceará.**

### **Resumo**

Atualmente diversos países adotam estratégias e metodologias para empregar critérios de sustentabilidade nas aquisições, conceito rotulado como contratação pública sustentável. Esse cenário reflete o aumento das discussões em torno das consequências do consumo na sociedade contemporânea levando à percepção do estado como importante consumidor de bens e serviços. Nesta lógica, essas iniciativas representam uma orientação às empresas fornecedoras para formas mais responsáveis de produção com base no desenvolvimento sustentável. Este trabalho efetua uma análise das compras públicas com relação à promoção da sustentabilidade nas universidades federais cearenses, uma vez que este tipo de instituição dissemina o conhecimento para a sociedade em geral. Nesta pesquisa é realizada uma abordagem qualitativa, incluso pesquisa documental de natureza exploratória e descritiva da legislação, de procedimentos licitatórios e três entrevistas semiestruturadas com gestores dos departamentos de licitação das universidades. Como resultado verifica-se que apesar de um conceito bastante disseminado, nas instituições a compreensão de contratação pública sustentável é embrionária; é necessário aperfeiçoamento da avaliação por parte dos setores demandantes, em função de procedimentos operacionalizados sem a devida atenção; evidenciaram-se as compras compartilhadas favorecendo uma oferta mais interessante do ponto de vista econômico e a falta de capacitação eficaz dos gestores de setores demandantes nas instituições.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Administração pública. Processo de Compras.

### **Analysis of Procurement Process in Relation to the Promotion of Sustainability in the Federal Universities of Ceará.**

#### **Abstract**

Currently many countries adopt strategies and methodologies to employ sustainability criteria in procurement, concept labeled as sustainable procurement. This scenario reflects the increased discussions on the consequences of consumption in contemporary society leading to the perception of the state as a major consumer of goods and services. In this logic, these initiatives represent a guidance to suppliers for more responsible forms of production based on sustainable development. This work makes a analysis of governments procure with relation to promotion of sustainability in Ceará federal universities, as this type of institution disseminates knowledge to society in general. In this survey is conducted a qualitative approach including desk research of exploratory and descriptive nature of the legislation, of bidding procedures and three semi-structured interviews with managers of procurement departments of universities. As a result it is found that despite a very widespread concept, in these institutions the of sustainable procurement understanding is embryonic; it is necessary to improve the evaluation by demanding sectors, according to procedures operated without due attention; evinced the shared buy favoring a more interesting offer from the economic point of view and lack of effective training of managers on demanding sectors in the institutions.

**Keywords:** Sustainability. Public Administration. Procurement Process.

## 1. INTRODUÇÃO

Grandes transformações aconteceram desde o desenvolvimento do capitalismo até os dias atuais, pois as nações e a própria sociedade foram marcadas por eventos tais como guerras, avanços de cunho tecnológico, globalização, etc. Dentro deste contexto a preocupação com as problemáticas socioambientais tem conseguido um destaque relevante.

Há só uma Terra, mas não um só mundo. Todos nós dependemos de uma biosfera para conservarmos nossas vidas. Mesmo assim, cada comunidade, cada país luta pela sobrevivência e pela prosperidade quase sem levar em consideração o impacto que causa sobre os demais (CMMAD, 1991, p. 29).

Com fundamento nesta preocupação, surge o conceito de sustentabilidade como uma oportunidade de desenvolvimento integrando o social, o econômico e o ambiental, interagindo na busca de uma sustentabilidade não somente para o hoje, mas principalmente para o amanhã, isto é, para as gerações futuras.

O desenvolvimento sustentável tem sido amplamente debatido por governos e sociedade civil nos países industrializados e em desenvolvimento. A matéria engloba questões complexas que devem ser tratadas de forma multidisciplinar, dado que os estudos, o planejamento e as ações devem acontecer em um contexto abrangente e sistêmico (RABELO, 2007, p.8)

O desenvolvimento sustentável também está conectado à Constituição Federal Brasileira, na qual se estabeleceu que “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações” (BRASIL, CF 88, Art. 225) e destaca o preceito da eficiência (BRASIL, CF 88, Art. 37) como um dos norteadores desse preceito.

O Decreto Federal nº 7.746/2012, regulamentou o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, estabelecendo critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal.

Neste aspecto, essa regulamentação tem contribuído de maneira significativa para o aprimoramento da aplicação destes eixos norteadores do desenvolvimento nacional sustentável, quando disciplina o tema das compras públicas do país neste sentido.

De acordo com Barki (2011, p. 53), essa evolução representa o momento em que “formalmente o direito brasileiro fixou regramento geral que enfatiza o papel do Estado como consumidor em prol da sustentabilidade”.

A compra pública segundo a legislação atual funciona como um mecanismo que deve ser voltado para a promoção da sustentabilidade, tanto no que diz respeito à administração pública quanto às empresas fornecedoras de bens e serviços licitados, gerando, assim, princípios, políticas e procedimentos licitatórios públicos sustentáveis.

A administração pública, ao solicitar que a empresa que pretende uma contratação preencha requisitos mínimos de sustentabilidade na negociação de seus produtos ou na prestação de seus serviços, estará colaborando de maneira determinante para a promoção de desenvolvimento sustentável.

Para Corrêa (2008), esse novo cenário empresarial remete a um ambiente extremamente competitivo, que requer por parte das organizações uma grande adaptabilidade para conseguir atender além das demandas do mercado, a legislação vigente e os requisitos ambientais e sociais.

Nesta pesquisa o objetivo será analisar o processo de compras das universidades federais cearenses, considerando sua relação com a promoção da sustentabilidade.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Sustentabilidade

Há tempos o termo sustentabilidade está ligado à conservação dos recursos renováveis, existem informações que determinado conceito já existia no século XV, quando o povo alemão já tinha uma “preocupação pelo uso racional das florestas” (BOFF, 2012, p. 31).

Leff (2006, p. 132) mostra que o desejo de conectar o termo desenvolvimento sustentável aos aspectos econômico-ambientais é bem mais intenso e apareceu no “[...] discurso teórico e político da globalização econômico-ecológica como a expressão de uma lei limite da natureza diante da autonomização da lei estrutural do valor”.

De acordo com Machado, Nascimento e Murcia (2009, p. 26), a sustentabilidade se caracteriza como um conceito “interdisciplinar, uma vez que é usado em várias áreas do conhecimento. A sustentabilidade pode ser entendida como uma questão de se estabelecer distribuição igualitária de bem-estar associado aos recursos naturais nas dimensões inter e intratemporal”.

A necessidade de inovar com soluções alternativas para a produção têm indicado que o desenvolvimento sustentável é uma opção para conviver com o colapso de recursos naturais e a degradação ambiental, assim, a sustentabilidade vem alcançando espaço e, o que antes era visualizado como um entrave para o desenvolvimento da organização, atualmente, configura-se como uma nova dinâmica empresarial.

Para Cardoso, Vasconcelos e Pontes (2012, p. 5) “a sustentabilidade é um tema em permanente discussão no meio acadêmico e em transição contínua no meio empresarial, haja vista que a cada dia mais as empresas vêm se adaptando às práticas sustentáveis”.

Apesar de interpretações diversas sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, a compreensão das questões envolvidas foi formatada conforme novos temas passaram a compor seu escopo. Os conflitos que inicialmente eram de natureza ecológica, com o avanço das discussões, revelaram-se fortemente conectadas às questões sociais e econômicas, que deu origem a um novo conceito: as dimensões da sustentabilidade.

Com efeito, Elkington (2004) apresenta através do modelo *Triple Bottom Line* a definição de que a sustentabilidade é resultado da confluência de três aspectos: econômico, social e meio ambiente, essa teoria servirá de base para este projeto de pesquisa.

Este teórico apresenta uma nova abordagem sobre sustentabilidade, onde, além de ser composta pelos aspectos elencados acima, há uma avaliação sempre em conjunto, como formando um tripé, que quando não se mostra equilibrada, não existe sustentabilidade.

Figura 1 – Modelo *triple bottom line*



Fonte: adaptado de Elkington (2004)

A criação dos pilares da sustentabilidade permitiu a sociedade vê de modo mais objetivo a discussão sobre o tema, considerando os resultados gerados através das práticas

sustentáveis, classificados de acordo com cada pilar, puderam se tornar mais transparentes e concretos. O desenvolvimento de medidas exclusivas é essencial, pois a sustentabilidade não será visualizada sem métricas para medir e aferir seu aperfeiçoamento. (MILLS et al, 2012).

No contexto corporativo, este modelo, segundo Lages e França (2010, p. 18), “reflete um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental”. Logo, o referido conceito permite que a análise da sustentabilidade empresarial se faça com base em fatores inerentes a cada uma das três dimensões propostas.

Um sentido mais amplo de sustentabilidade está abrigado no conceito de responsabilidade social que surgiu em 1979 quando Carrol (1999, p.282), indica “um modelo conceptual que compreende uma multiplicidade de responsabilidades das organizações junto à sociedade, e ilustra os elementos de responsabilidade social empresarial que transcendem a geração de lucros e o atendimento da legislação”.

Pode-se dizer, ainda, que o ambiente encontrado nas Faculdades e Universidades, onde se produz informação, estimula a criação de políticas direcionadas à sustentabilidade, sejam elas desenvolvidas pelos discentes, sejam empregados, que podem encontrar novas soluções para os problemas enfrentados (FORRANT R., PYLE J. L., 2002),

As instituições de ensino tem um papel fundamental na promoção da sustentabilidade, já que suas atividades, que incluem pesquisas, ensino e mobilização social são relevantes para a disseminação de conhecimento em uma sociedade. Assim, esta é considerada uma organização com capacidade e poder excepcional de comunicar e ampliar a mudança da sociedade rumo à sustentabilidade (KEMP *et. al.*, 2007).

## **2.2 Administração pública**

No campo da Administração Pública, Bastos (2001, p.58) informa que “administrar é tornar concreta, é transformar em realidade a vontade abstrata da lei” e pode ser avaliada sob dois aspectos: o funcional e o organizacional.

Cabe destacar que a Administração Pública não envolve apenas os órgãos do Poder Executivo; abrange, também, a atividade instrumental, administrativa, exercida pelos demais Poderes.

Ao se elaborar um exame na história da Administração Pública brasileira, constata-se que na literatura que seu desenvolvimento está segmentado em três etapas distintas e sucessivas, sem que, no entanto, ocorra a renúncia por completo de qualquer uma destas.

A administração burocrática recebeu fortes influências da teoria da administração científica de Taylor, tomando por fundamento os métodos baseados na racionalização mediante a simplificação, padronização da compra de materiais, revisão de estruturas e emprego de métodos na definição de processos. (BRESSER PEREIRA, 2001, p.17)

Na busca da modernização a administração criou neste período, o DASP, além de outras ações relevantes à época, determinado órgão criou novos mecanismos para o setor público, dentre estes a implantação do concurso para o ingresso no Serviço Público, política de recursos humanos baseada na meritocracia e na capacitação do servidor.

Conforme a administração pública burocrática aplicava-se no processo, em estabelecer metodologias para contratação de recursos humanos; para aquisição de bens e serviços; e em atender as exigências dos cidadãos, a administração pública gerencial tem como norte os resultados.

Este novo modelo agregou além das características burocráticas, melhorias práticas e teóricas obtidas pelo setor privado, conservando a característica do estado em atender ao interesse coletivo.

Bulos (1998, p.70), ressalta que dentre os diversos aspectos comuns às reformas administrativas, está implantação do modelo gerencial em troca ao modelo burocrático de estado, se sobressaindo o que pode ser denominado de administração pública de resultados.

Para Kohama (2006, p. 75), Administração Pública é todo o equipamento estatal, existente para a execução de serviços que tenham por finalidade a satisfação das necessidades coletivas.

Ao avaliar a estrutura organizacional do setor público brasileiro de uma forma geral, observa-se que uma das particularidades mais manifestas é a ampla departamentalização da organização do trabalho. Esta qualidade, que inspira o título “repartição pública”, tem origem histórica e está fortemente radicada no setor. Esta estrutura exhibe hierarquias rígidas, com sistema de carreira baseado no mérito (concursos públicos), com promoção na carreira em longo prazo. (BIAZZI, 2007).

A estrutura organizacional das universidades públicas brasileiras segue o mesmo padrão descrito anteriormente para as instituições do setor público brasileiro. Destaca-se a estrutura altamente departamental, com aplicação de processos formalmente instituídos e burocráticos (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Toda a parte de apoio à estrutura das universidades esta concentrada em Pró - Reitorias Administrativas, todavia, por meio de setores distintos: contabilidade, financeiro, orçamentário, recursos humanos, almoxarifado, compras e suas áreas de apoio. Pela sua condição as universidades públicas adotam o modelo de compras do setor público, atendendo as exigências da Lei 8.666/93, também conhecida como lei das licitações.

Compras é um setor de importância para toda organização em razão de ser ali onde estão centralizadas responsabilidades para atendimento de toda a empresa, nas universidades é qualificado pela variedade de meios, sendo necessária agilidade e logísticas na entrega de produtos tanto para expediente como uso esporádico, em cada setor de trabalho, estes devem atender prazos em cada caso, e em cada setor solicitante.

### **2.3 Processo de Compras**

Uma das funções básicas da administração pública é transformar os impostos cobrados da sociedade em bens e serviços para a população. Sua eficiência, ora, esta sujeita basicamente ao bom funcionamento do sistema de compras públicas, responsável pela aquisição dos insumos para esta finalidade. (FIUZA, 2009).

No âmbito público, as compras representam aproximadamente 15% da produção mundial (BAJARI; LEWIS, 2009) e no Brasil se estima que esse valor esteja neste patamar em relação ao PIB (OECD, 2011). Logo, a eficiência dessa função administrativa tem sido objeto de vários estudos (PERES, 2007; FIUZA, 2009; MOTTA, 2010).

De acordo com Gonçalves (2004), compra é um termo empregado para deliberar o ato e a responsabilidade funcional para gerar a busca por materiais e/ou serviços e então provisioná-los para serem usados pela organização.

A função compras deve ter a capacidade de comprar materiais e produtos na qualidade certa, na quantidade exata, no tempo certo, no preço correto e na fonte adequada. (POZZO, 2001, p. 35).

No procedimento administrativo de compras são diversos documentos e informações que são incorporados constantemente durante a cronologia do processo: licenças, exigências, levantamentos, cotações, despachos, certidões e prestações de contas que, em conjunto, são utilizados para integrar todos os passos utilizados para celebração de uma compra.

Há que se preocupar com a resistência do serviço público em relação ao progresso, onde o mesmo não pode ficar de lado de evoluções tais como: a globalização do

comércio e notadamente das trocas de informação, das pretensões crescentes e mais complexas da sociedade cada vez mais esclarecida em relação aos seus direitos. (TROSA, 2001 p.37)

A Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, Lei de Licitações e Contratos Administrativos (BRASIL, 1993), conceitua “compra como toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente”.

No recente cenário de negócios, as organizações precisam estar dispostas a aderir às inovações econômicas e gerenciais, sobretudo, em relação à nova dinâmica de mercado e aos aspectos relacionados à sua atuação social.

Uma escolha pelo menor preço pode conduzir a um “espiral descendente com condições cada vez piores da saúde, danos ambientais e da qualidade dos produtos” (BIDERMAN, 2008, p. 22).

Silva e Barki (2012, p.174) revelam que “a aplicação do conceito de sustentabilidade nas compras públicas é um desafio, na medida em que se devem conciliar as dimensões econômica, ambiental e social nas licitações”.

A compra pública sustentável ou licitação sustentável “tem como objetivo precípua utilizar o poder de compra do Estado para intervir indiretamente e de maneira profunda na economia” (BARCESSAT, 2011, p. 78), visando à preservação do meio ambiente para as gerações presentes e futuras.

Bliacheris (2013, p.144) afirma que:

As licitações sustentáveis incorporam claros elementos de incentivo, ao abrir um mercado significativo às empresas que produzem de modo mais limpo e de menor impacto ambiental. O estado passa a ter um papel indutor, ao criar mercado para tais produtos, possibilitando sua produção em uma escala maior, o que levaria à diminuição dos seus preços e facilitando o seu acesso por particulares.

No Brasil, além da legislação vigente, um grupo de pesquisa do Centro de Estudos em Sustentabilidade da EAESP/FGV (GVces) associados com o ICLEI, organizaram o Guia de Compras Públicas Sustentáveis (BIDERMAN, et. al., 2008). Este grupo trabalha no desenvolvimento de estratégias, políticas e ferramentas de gestão públicas e empresariais para a sustentabilidade, no âmbito local, nacional e internacional.

A compra sustentável deve ser compreendida como aquelas que incorporam critérios de sustentabilidade nos processos licitatórios, em sinergia com o princípio de desenvolvimento sustentável, visando bons desempenhos em todos os elementos do *triple bottom line* (econômico, ambiental e social), de modo a que seja possível tornar a cadeia de suprimentos mais sustentável.

Para Souza e Olivero (2010), em estudos feitos a partir da incorporação de critérios socioambientais nas licitações do governo do estado de São Paulo, os resultados apresentados demonstram a necessidade de implantar um programa de Compras Públicas Sustentáveis com base essencialmente nos seguintes itens: (i) uma gama de leis, decretos e resoluções; (ii) formação de comissões para estudo desse tema e desenvolvimento de um curso para capacitação dos profissionais envolvidos em compras públicas.

Hegenberg (2013) em um estudo quantitativo mais amplo avaliou essa questão dos processos de compras públicas sustentáveis nas universidades federais brasileiras e aponta os principais achados de sua pesquisa indicando em resumo que a implantação das compras sustentáveis nas universidades federais se encontra num estágio inicial e embrionário e que não existe uma política de compra sustentável claramente definida no âmbito da maioria das instituições.

### **3. METODOLOGIA**

Esta seção tem como finalidade expor os procedimentos metodológicos empregados na realização da pesquisa. Em todas as etapas desta pesquisa, o nível de análise é o grupo de universidades públicas federais do Ceará, enquanto que a unidade de análise é cada universidade individualmente e a unidade de observação é representada pelo gestor responsável pelas compras e contratações nas universidades.

Foram coletados dados qualitativos por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas com base em roteiro com questões previamente definidas. Amparada nas etapas anteriores, a coleta de dados primários foi realizada por meio de um levantamento das licitações ocorridas entre 2013 e 2014 nas instituições investigadas e da legislação vigente pertinente a compras sustentáveis no Brasil.

A metodologia adotada nesta pesquisa tem como premissa uma abordagem qualitativa com foco no processo de compras dentro das universidades federais cearenses e sua relação com a sustentabilidade nestes processos administrativos.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa “usa o texto como material empírico (ao invés de números) parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano em relação ao estudo.” (FLICK, 2009, p.16).

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A pesquisa é mais bem conceituada como processo de se chegar a soluções confiáveis para os problemas através da coleta sistemática e planejada, análise e interpretação dos dados, sendo a ferramenta mais importante para o avanço do conhecimento, para promover o progresso e para permitir que o homem realize suas metas e para resolver seus conflitos. (MOULY, 1978).

Burrell e Morgan (1979) propuseram hipóteses em relação a natureza das ciências sociais, que tem uma dimensão subjetiva (humanismo radical/interpretativo) e outra objetiva (estruturalismo radical/funcionalismo). Para esta pesquisa foi escolhido o paradigma interpretativo, devido ao empenho em compreender os fatos como eles são, e o seu cerne no dia a dia.

Quanto às estratégias de pesquisa é utilizado o estudo múltiplo de casos, onde será desenvolvida nas universidades uma pesquisa documental com base em material já elaborado, constituído principalmente de processos administrativos licitatórios, “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2008, p.70).

Creswell (2007, p.61) conceitua o estudo de caso como a “exploração de um sistema limitado ou um caso (ou múltiplos casos) [...] que envolve coleta de dados em profundidade e múltiplas fontes de informação em um contexto”. De acordo com o autor, a noção de sistema limitado tem relação com o significado de tempo e espaço, e o ‘caso’ pode ser entendido como um acontecimento, uma atividade ou indivíduos.

#### **3.2 Contexto e atores da pesquisa**

O foco da pesquisa é analisar o processo de compras e sua relação com a promoção da sustentabilidade dentro das universidades federais cearenses com base nas percepções dos gestores que tomam e/ou operacionalizam as decisões dentro desses processos e em documentação examinada que trata dos procedimentos de compra.

A definição da escolha dos entrevistados ocorreu de forma intencional, na escolha dos atores da pesquisa foram selecionados os 03 (três) gestores da área de licitações das instituições pesquisadas que tem participação ativa dentro do processo de compras, ressalte-se



que nestes casos essas pessoas não acumulam esses cargos de gestão com o magistério superior.

Quadro 1 – Identificação dos atores da pesquisa

ENTREVISTADO	INSTITUIÇÃO	CARGO/FUNÇÃO	TEMPO DE ATIVIDADE	TEMPO DE ENTREVISTA
Entrevistado 1	UFCA	Coordenador de Licitações	1 ano e 6 meses	35min40s
Entrevistado 2	UFC	Diretor do Departamento de Licitações	27 anos	39min23s
Entrevistado 3	UNILAB	Gerente de Licitações	2 anos e 8 meses	37min12s

Fonte: elaboração própria

### 3.3 Processo de coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e entrevistas semiestruturada, ou seja, têm-se dados primários e secundários para a análise.

As entrevistas realizadas foram gravadas por meio digital e em seguida transcritas na íntegra, quando do início do encontro, os participantes receberam um termo de consentimento contendo o objetivo geral da pesquisa, os procedimentos da entrevista e as condições de participação, por meio do qual todos os participantes autorizaram que a entrevista fosse gravada e concordaram com a divulgação das informações concedidas, contudo, optou-se pela não divulgação dos nomes dos entrevistados.

Os dados secundários se referem às informações contidas em documentos (resoluções, editais e atas referente aos processos de compras) das universidades, bem como foi realizada uma pesquisa da legislação relacionada a esta temática.

### 3.4 Análise dos dados

Os dados extraídos através da transcrição das entrevistas e dos documentos foram tratados com base na análise de conteúdo, que envolve “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p. 33).

Para Flick (2009), a análise de conteúdo, além de fornecer significado após a coleta dos dados, desenvolve-se através de técnicas mais ou menos apuradas. Logo, a análise de conteúdo surge como uma das técnicas de análise de dados mais empregadas na área das ciências sociais, com destaque para a área da administração brasileira, especialmente nas pesquisas qualitativas (DELLAGNELO & SILVA, 2005).

Assim, serão estabelecidos os elementos de significação constitutivos da mensagem analisada, permitindo a assimilação de características consideradas como consenso e concretas nas falas dos entrevistados.

Para efetuar a análise de conteúdo optou-se pela utilização do software ATLAS.ti 7.5.4., que consiste em uma ferramenta de análise de dados qualitativos (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software – CAQDAS*).

Na etapa de preparação realizou-se a transcrição na íntegra das gravações, em seguida, foi realizada a releitura dos dados e sua organização de acordo com o roteiro de entrevista e aspectos relevantes destacados.

Na tabulação, identificaram-se os conteúdos da resposta procurando destacar as reincidências e realizou-se o agrupamento de dados de acordo com o tema da pesquisa. A sequência foi definida de acordo com a ordem das entrevistas, conforme cada participante da pesquisa, já apresentado na identificação dos atores da pesquisa.

Os dados foram analisados e discutidos de acordo com os objetivos específicos que orientam a pesquisa, a saber: o perfil do comprador e sua compreensão das compras públicas

sustentáveis, o processo e as práticas de compras públicas que tenham relação com a sustentabilidade; os facilitadores e as barreiras observadas nas instituições pesquisadas, com a finalidade de explorar e descrever os achados da pesquisa.

Quadro 2 - Categorias analíticas identificadas

CATEGORIAIS ANALITICAS (CÓDIGOS)	QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	REFERENCIAL TEÓRICO
- perfil do comprador	1, 2 e 4	Secchi (2010) e Baily (2000).
- políticas e práticas sustentáveis	6	Carrol (1999); Elinkgton (2004); Biderman (2008); Barbieri (2010); Barcessat (2011); Rossato (2011); Silva e Barki (2012) e Hegenberg (2013)
- procedimentos e estratégias	7	Biderman (2008); Barbieri (2010); Rossato (2011); Silva e Barki (2012); Ross (2012); Hegenberg (2013)
- facilitadores e barreiras	8	Biazzzi (2007); Biderman (2008); Barbieri (2010); Rossato (2011); Silva e Barki (2012); Ross (2012) e Hegenberg (2013)
- oportunidade de melhorias	9 e 10	Biderman (2008); Barbieri (2010); D'Amico (2010); Rossato (2011); Silva e Barki (2012); Ross (2012); Bliacheris (2013) e Hegenberg (2013)

Fonte: elaboração própria

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa. Busca-se nesta fase responder aos propósitos deste trabalho através da exploração dos dados e a partir deles encontrar as regularidades que permitam um entendimento rico, e também profundo sobre o processo de compras nas universidades federais cearenses com relação à sustentabilidade. As análises que serão apresentadas a seguir contemplam as respectivas categorias de análise.

##### 4.1 Perfil do comprador

Em um primeiro momento o perfil do comprador é considerado como burocrático que importa num entendimento bem simplista do ato de comprar, consistindo somente em procurar um fornecedor que esteja disposto a negociar os bens ou serviços demandados por certo valor.

Contudo no decorrer do processo de compras este busca se tornar proativo, tentando formar parcerias, compartilhar ideias e conhecimentos necessários para o fechamento de uma boa compra, onde as tarefas burocráticas e automatizadas são delegadas aos assistentes administrativos, com baixo envolvimento do comprador a partir daí.

...é, servidores sem vícios, então isso é muito importante, para os servidores que estão chegando, nós queremos fazer essa universidade da forma mais correta, definir uma estrutura, que seja menos burocrática, mas que atenda a legislação, assim a gente tem uma situação que há uma participação dessas pessoas e já é um ponta pé inicial (ENTREVISTADO 01).

Hoje é interessante que o servidor dê uma maior atenção para as questões das políticas socioeconômicas e ambientais, onde este deve buscar sua evolução administrando mudanças que terão repercussão na sociedade e que impactarão em longo prazo para um desenvolvimento sustentável, com base na máxima de que há que se mover a força de trabalho em direção à busca de resultados para os cidadãos.

As modificações do perfil do comprador público ocorrem em função de fatores decisivos ligados ao perfil das compras efetuadas, no entanto o papel do comprador é manifestado também na entrevista como um controlador do processo (burocracia), como pode ser observado:

...desempenho o papel de condutor do processo licitatório, seja como pregoeiro, seja como presidente da comissão de licitação (ENTREVISTADO 03)

Avaliando o trecho da entrevista acima se verifica que o papel desempenhado pelos gestores passa pela reatividade as demandas existentes seja no esclarecimento de dúvidas e/ou acompanhamento do fluxo processual dentro da burocracia existente nas universidades.

Em verdade o papel do comprador reativo evidencia um estilo mais tradicional e burocrático da atividade de compras, já o papel do comprador proativo mostra uma situação mais contemporânea, ressaltando que estes estilos não são excludentes, podem estar presentes em um único indivíduo.

#### **4.2 Práticas sustentáveis nas compras públicas**

Ao analisar a instituição buscando identificar as práticas relacionadas às compras sustentáveis que estão sendo desempenhadas, foi possível verificar que as ações são simples e pontuais, onde a inserção de critérios de sustentabilidade nas compras ainda está em fase inicial, como fica evidente nas declarações abaixo:

dentro do contexto federal ainda tem, por exemplo, se nós formos pegar dentro das instruções normativas nos temos um IN que trata só de pesquisa de preço a atualização da linha complementar 147, das micro e pequenas empresas já tem a parte de tecnologia da informação então assim, são muitas informações e tendo em vista o acúmulo de serviço também não esta dando para gente sair constantemente para fazer capacitação tendo em vista também o final do exercício, a questão do orçamento, da execução do orçamento, mas assim é uma pretensão, é tanto que aqui na UFCA foi montado um comitê, um grupo de estudos para desenvolvimento do plano de logística sustentável (ENTREVISTADO 01)

Esse grupo de estudos tem por pretensão a concepção de um planejamento estratégico que incorporem na estrutura de funcionamento da universidade ações que promovam a sustentabilidade. Embora incipiente, o plano de logística sustentável tem por finalidade ser um mecanismo que definirá as práticas sustentáveis a serem implantadas, que visam à institucionalização da responsabilidade socioambiental.

Práticas como a redução do consumo de recursos naturais, adoção de materiais de alta durabilidade que possam ser reutilizados ou reciclados, assim como a eficiência dos gastos por meio da racionalização, foram os princípios que nortearam este documento.

o decreto que fala destas questões dos critérios de sustentabilidade que podem, frise bem esse verbo PODER e não dever porque existe uma confusão no meio jurídico, quando se fala PODER é uma faculdade do poder público, não há uma obrigação, entende? Então existe este decreto que regulamenta como fazer essa coisa da sustentabilidade na aquisição pública, mas, o problema é que é muito superficial, não existe um detalhamento de como é que deve fazer outra o mercado ainda não

comprou essa ideia para o setor público, quando falamos de licitação tenha em mente que o produto é o mais barato mesmo, embora a Lei 8.666/93 deixe claro que deve ser o menor preço e melhor qualidade, nem sempre é essa a realidade (ENTREVISTADO 02)

Aqui na interpretação do entrevistado n. 2 há uma faculdade do estado para aplicação destes critérios de sustentabilidade, o que permitiria que os gestores deliberassem no sentido de não adotar este tipo de processo de aquisição e prossegue afirmando que o mercado não está preparado, note-se que há um ciclo nocivo, uma vez que, o estado não demandando por produtos sustentáveis, o mercado por consequência não irá se adaptar a estas exigências, o que fará com que o estado não tenha condições exigi-las.

algumas licitações que tem alguma coisa, o pessoal da coordenação de obras e projetos em alguns editais pedem o Comprovante de Registro no Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos ambientais, acompanhado do respectivo Certificado de Regularidade do IBAMA válido e principalmente colocam um anexo que deverá ser seguido pelo fornecedor que é o Manual de Projetos e Obras Públicas Sustentáveis para serem aplicados nos Campi da UFC, mas como falo ainda é uma documentação orientadora e não disciplinadora. (ENTREVISTADO 02)

A fala do entrevistado corrobora a ideia de que as ações em relação às práticas sustentáveis são embrionárias, entretanto quando do exame da documentação verifica-se uma contraposição a esta avaliação uma vez que documentos como o Manual de Projetos e Obras Públicas Sustentáveis se apresentam como um avanço na instituição de métodos de trabalho buscando a sustentabilidade dentro do processo de compras.

#### **4.3 Procedimento e estratégias para sustentabilidade**

Para que a administração pública tenha sucesso, é necessária capacidade de prever, orientar e controlar suas necessidades. A falta de planejamento leva a administração a comprar em caráter de urgência, sem observar os princípios constitucionais e básicos da licitação, por exemplo: legalidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, etc.

não conheço procedimentos e estratégias adotadas pra utilização da sustentabilidade. defendo a importância destas práticas e que há a necessidade de capacitação nesta área (ENTREVISTADO 03)

Uma abordagem mais rígida do comentário acima definiria como incipiente e/ou nula qualquer ação com foco em um procedimento e/ou estratégia voltada para a promoção da sustentabilidade no processo de aquisição destas instituições. No geral, averigua-se ser mais simples inserir considerações de sustentabilidade nas etapas iniciais do processo, quando a compra ou contratação ainda está em fase de planejamento, onde o gestor deve criar mecanismos de controle visando melhor qualidade no desenvolvimento do processo, maximizando os recursos escassos.

Algumas metodologias já são disseminadas a nível nacional, inclusive, desenvolvidas em grupos de estudos de universidades, outros dentro de secretarias de governo, todas com enfoque na implementação das compras públicas sustentáveis consistindo em algumas ações vinculadas ao planejamento como: formulação de princípios das compras públicas sustentáveis; plano de implementação, avaliação de status, revisão legal, análise da maturidade do mercado, treinamento e formação, entre outros.

aqui fizemos um PLS (plano de logística sustentável), neste documento tive a oportunidade de contribuir na área de aquisição dos produtos e serviços que é meu

setor, lá estão as práticas sustentáveis a serem implantadas, que vai passar essa cultura da sustentabilidade para a universidade (ENTREVISTADO 02)

Há um contraponto nas declarações iniciais dos entrevistados quando perguntados sobre alguma estratégia e/ ou procedimento para a promoção da sustentabilidade, uma vez que o entrevistado n.2 cita formas de planejamento ligado à área da sustentabilidade dentro das instituições, mais precisamente, ações não apenas no campo das aquisições, mas aplicadas ao funcionamento integral da instituição.

#### **4.4 Facilitadores e Barreiras**

Dentro dos procedimentos não estão contabilizados e contemplados todos os efeitos externos oriundos do processo produtivo até a entrega final. A utilização das compras sustentáveis mostra-se como uma excelente chance para a administração pública empregar, de fato, os conceitos que busca valorizar politicamente.

...o governo tenta fazer sua parte, dá treinamento, faz cursos, eu mesmo já fui várias vezes a Brasília para essas capacitações, o problema é que às vezes aquilo fica uma coisa assim “pra inglês vê”, entende. (ENTREVISTADO 02)

...outra barreira como já disse diz respeito à pouca capacitação dos servidores nesta área. (ENTREVISTADO 03)

Esta referência de “dificuldade” na entrevista chama a atenção para mais um segmento essencial de desenvolvimento a ser estudado, que é a imprescindível modificação de conceitos e compreensão do setor público, sobretudo na ação de seus agentes, os quais devem estar mais preocupados e conectados às questões ambientais. Importante destacar também a oração do entrevistado n. 2 quando descreve a falta da efetiva aplicação dos programas de capacitação do governo nesta seara.

Contudo, há uma desarmonia no que diz respeito a capacitação dos servidores, o entrevistado n.2, cita o empenho do governo neste sentido e o entrevistado n. 3 coloca como barreira a reduzida capacitação destes mesmos servidores. Deste modo, infere-se que apesar dos esforços do governo buscando a capacitação dos seus servidores, há uma dificuldade dos servidores para obter essa capacitação.

...acho que o tempo de amadurecimento das pessoas, mas acho que uma das vantagens muito grande, é que as pessoas, elas estão dedicadas, tendo em vista que ainda é uma universidade nova (ENTREVISTADO 01)

quando quiseram implantar o papel reciclado aqui na universidade meu amigo, haja tempo até o pessoal se adequar a utilizar (ENTREVISTADO 02)

outro fator que inibe a aplicação de práticas sustentáveis seria a visão míope de seus benefícios que tendem a ser de longo e médio prazo, ou seja, não se tem clara visão da relação custo-benefício (ENTREVISTADO 03)

Pode-se notar pela fala dos entrevistados que são pontos chaves o apoio da gestão e a falta de prioridade para promover o desenvolvimento das compras sustentáveis nestas instituições, esses obstáculos enfrentados, sob o enfoque dos setores demandantes, tem relação com o desconhecimento das qualidades dos produtos sustentáveis e a necessidade de informações eficazes e valiosas sobre produtos ecológicos.

dentre as barreiras, acredito que a própria legislação e os órgãos de controle não estimulam que adotemos tais práticas. ao que me parecesse, não tem-se conseguido

mensurar até que ponto a diminuição da concorrência causada pela adoção de práticas sustentáveis trará consequências negativas quando comparadas ao benefício econômico que se tem ampliando a concorrência quando suprimidas as políticas de sustentabilidade (ENTREVISTADO 03)

Nas palavras do entrevistado n. 3 é perceptível que a falta da presença do próprio estado na cobrança mais efetiva no emprego da legislação dificulta sua aplicação, o posicionamento incerto e às vezes incoerente dos órgãos de controle do governo no tocante a utilização de determinados critérios e adoção de determinadas práticas faria com que os gestores se abstivessem de utilizá-los se resguardando assim de qualquer situação constrangedora futura (auditorias, investigações, etc.).

as coisas tendem a melhorar claro, se vai ajudar a construir um mundo melhor tendem a melhorar, o que eu vejo também é que vai ter uma dificuldade agora pois o mercado como falei não tá preparado ainda, mas temos a ideia de que isso vai ser disseminado aos poucos e então vai virar regra no lugar de exceção como é hoje. (ENTREVISTADO 02)

o processo de compras sustentáveis implica em uma mudança de cultura não só da administração pública no papel de compradora como também do mercado. (ENTREVISTADO 03)

Para os entrevistados esse processo está em crescimento dentro das instituições, embora os fornecedores ainda estejam se adaptando ao novo panorama de produtos que serão e são exigidos, nesta lógica de mercado não existindo demanda a oferta não existirá e caso exista não será competitiva junto aos produtos não sustentáveis, por uma questão simples de economia de escala.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As universidades federais cearenses são organizações autônomas, mas vinculadas a legislação de compra da administração federal também integram o leque de instituições que tem o dever de fomentar cada vez mais ações que promovam práticas sustentáveis.

Quadro 3 – Ações buscando oportunidade de melhorias

<b>CATEGORIAIS ANÁLITICAS (CÓDIGOS)</b>	<b>OPORTUNIDADES DE MELHORIA</b>
Perfil do comprador	- redução da burocracia - incentivo da proatividade
Compras públicas sustentáveis	- certificação do fornecedor - cadastro de produtos sustentáveis / fornecedores - licitações técnica e preço
Processo de compras	- termo de referência padrão sustentável. - capacitação dos setores demandantes.
Políticas e práticas sustentáveis	- elaboração/implantação do PLS - cadastro compartilhado de fornecedores habilitados
Procedimentos e estratégias	- planejamento anual de compras integrado - vinculação a estratégia da instituição - criação de uma metodologia/fluxo

Fonte: elaboração própria

Dentro das análises realizadas o quadro 03, apresenta um resumo de alguns fatores que tem relação com as categorias analíticas e que oferecem dentro deste estudo uma reflexão para o aprimoramento do processo de compras com relação a promoção da sustentabilidade nas universidades federais cearenses

As licitações compartilhadas reduzem sobremaneira os custos finais, sistemas online de compras eletrônicas e condiciona a compra ao estritamente necessário, impedindo que se tenha desperdício, é um mecanismo que pode ser considerado uma solução ao mesmo tempo inteligente e sustentável.

Considerando os outros questionamentos, há certa parcialidade dos entrevistados em relação às dificuldades encontradas, os comentários não excluem a possibilidade da utilização de determinado modelo, uma vez que, já existem experiências comprovadas do emprego das compras públicas sustentáveis. Ressalte-se que o emprego efetivo desta forma de aquisição possa funcionar como ferramenta de melhoria do desempenho, considerados os modelos de gestão voltada para resultado.

Como em qualquer corporação, a implantação de novas estratégias requer tempo, objetividade e determinação, apesar de novas práticas ainda não terem sido internalizadas, já é possível observar mudanças sólidas de comportamento, as discussões sobre o tema já têm menor resistência e que várias limitações foram ultrapassadas, sobretudo as interpretações mais conservadoras da legislação e o temor pelo aumento de despesas.

Ressalte-se que apesar de existir amparo na legislação há algum tempo não foi identificada nenhuma licitação que utilizasse o conceito de compra compartilhada entre as universidades investigadas que por questão lógica se utilizam de uma série de insumos de mesma especificação.

Verifica-se que apesar de um conceito já bastante disseminado, inclusive em nível de amparo legal, ainda existe um nível básico de compreensão de compras públicas sustentáveis, dentro dos processos empregados na adoção das compras públicas nas universidades federais cearenses, percebeu-se nesse aspecto que apesar de um fluxo processual já formatado e alinhado com a legislação, estes processos carecem de aperfeiçoamento no que diz respeito à avaliação das necessidades por parte dos setores que demandam as compras, em razão, da fragilidade do procedimento ser operacionalizado sem esse devido cuidado, sobretudo nas especificações do que se pretende adquirir.

Como oportunidade de melhorias do processo das compras públicas com relação a sustentabilidade considerando as implicações da utilização destes processos, as mesmas são consistentes em função da nova dinâmica fornecida ao processo onde se avalia o conjunto dos resultados e consequência daquela aquisição e não somente os números frios relativos à proposta de “menor valor”.

Dentro de experimentos com êxito, existem as compras compartilhadas, que fornece ganho em escala, favorecendo uma oferta mais interessante do ponto de vista econômico, além da necessidade de capacitação eficaz dos gestores de setores demandantes dentro das instituições.

Dessa forma, é notório que se deve continuar ampliando e promovendo as compras públicas sustentáveis, principalmente em ambientes como os das instituições pesquisadas, uma vez que são berço da criação e disseminação do conhecimento para a sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

BAJARI, P.; LEWIS, G. Procurement contracting with time Incentives: theory and evidence. Cambridge (MA): **National Bureau of Economic Research**, 2009 (NBER Working Paper, n. 14.855).

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2002. 229 p.

BARKI, Teresa Villac Pinheiro. Direito Internacional Ambiental como Fundamento Jurídico para as Licitações Sustentáveis no Brasil. *In*: SANTOS, M. G.; BARKI, T. V. P. (Coord.). **Licitações e contratações públicas sustentáveis**. Belo Horizonte: Fórum, 2011. 298p.

BARCESSAT, Lena. Papel do estado brasileiro na ordem econômica e na defesa do meio ambiente: necessidade de opção por contratações públicas sustentáveis. *In*: SANTOS, M. G.; BARKI, T. V. P. (Coord.). **Licitações e contratações públicas sustentáveis**. Belo Horizonte: Fórum, 2011. 298p.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2001. 384p.

BIAZZI, M. R. **Instituições Públicas de Ensino Superior**: Estudo de Casos de Processos Administrativos. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BIDERMAN, Rachel. et al. (Org). **Guia de compras públicas sustentáveis**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 149 p.

BLIACHERIS, Marco Weiss. Licitações sustentáveis: Política pública. *In*: SANTOS, M. G.; BARKI, T. V. P. (Coord.). **Licitações e contratações públicas sustentáveis**. Belo Horizonte: Fórum, 2013. 298 p.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade**: o que é, o que não é. Petrópolis: Vozes, 2012. 200p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional nº 39, de 19 de dezembro de 2002. 31. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Administração Pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Texto para discussão ENAP, n. 9, p. 1-28, 2001.

BULOS, U. L. Reforma administrativa: primeiras impressões. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, n.214, p.69-98, out./dez. 1998.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann, 1979. 432p.

CARDOSO, V. I. C.; VASCONCELOS, A. C.; PONTES, A. B. Estudo longitudinal da produção científica e perspectivas teóricas em Administração direcionadas à Sustentabilidade. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 14., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Engema, 2012. p. 981-1003.

CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991. 430 p.

CORRÊA, R. **Níveis taxonômicos de gestão ambiental**: um estudo de caso nos equipamentos hoteleiros estabelecidos na APA delta do Parnaíba. 2008. 107 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade de Fortaleza-UNIFOR. Fortaleza, 2008.

CRESWELL, John W. (2007). **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento.; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. *In*: VIEIRA, M. M. F.; ZOVAIN, D. M. (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. São Paulo: FGV, 2005. p. 97-118.

ELKINGTON, John. Enter the Triple Bottom Line. *In*: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. **The Triple Bottom Line**: does it all add up?: assessing the sustainability of business and CSR. London: Earthscan Publications, 2004. p. 1-16.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FIUZA, E. P. S. Licitações e governança de contratos: a visão dos economistas. *In*: SALGADO, Lúcia H.; FIUZA, Eduardo P.S. (Org.). **Marcos Regulatórios no Brasil**: É tempo de rever regras? Rio de Janeiro: IPEA, 2009. p. 239-274.



FORRANT, R.; PYLE, J. L. Globalization, universities and sustainable human development. **Society for International Development**, Washington, v. 45, n. 3, p. 102-106. 2002

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais**: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 299p.

HEGENBERG, J. T. **As compras públicas sustentáveis no Brasil**: um estudo nas universidades federais. 2013. 255 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

LAGES, R. T. da S.; FRANÇA, S. L. B. Indicadores de desempenho com conceito do Triple Bottom Line e a metodologia Balanced Scorecard. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói. **Anais Eletrônicos...** Niterói: Firjan, 2010.

LEFF, Enrique. **Racionalidade ambiental**: a reapropriação social da natureza. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. 555 p.

KEMP, R., LOORBACH, D.; ROTMANS J. Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. **The International Journal of Sustainable Development and World Ecology**, London, v. 14, n. 1, p. 78-91, 2007.

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade pública**: teoria e prática. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 352 p.

MACHADO, M. R.; NASCIMENTO, A. R.; MURCIA, F. Dal-Ri. Análise crítica – epistemológica da produção científica em contabilidade social e ambiental no Brasil. *In*: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009.

MILLS, F. *et al.* Green building practices around the world. **American Society of Heating, Refrigerating and Air-Conditioning Engineers**, v. 54, n.1, p. 48-55, jan. 2012.

MOULY, George. J. **Educational Research**: The Art and Science of Investigation. Boston, MA: Allyn & Bacon, 1978. 390 p.

OECD. **Avaliação da integridade no Brasil da OCDE**: a gestão de riscos para uma administração pública mais transparente e ética, 2011. Disponível em: <[www.oecd.org/dataoecd/26/30/48947422.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/26/30/48947422.pdf)>. Acesso em: 14.09.2012.

OLIVEIRA, L. R. *et al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Revista Produção**, Niterói. v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.

PERES, U. D., Custos de Transação e Estrutura de Governança no Setor Público. **RBGN**, São Paulo, v. 9 n. 24, p. 15-30, mai./ago. 2007.

POZZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2001. 195 p.

RABELO, L. S. **Indicadores de sustentabilidade**: uma proposta metodológica para a mensuração do progresso ao Desenvolvimento Sustentável. 2007. 170 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

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

SOUZA, M. T. S.; OLIVERO, S. M. Compras Públicas Sustentáveis: um Estudo da Incorporação de Critérios Socioambientais nas Licitações do Governo do Estado de São Paulo. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro, **Anais Eletrônicos...** 2010. CD – ROM.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan/ENAP, 2001. 320 p.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.