

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NO BRASIL: ANÁLISE DOCUMENTAL DA IMPLEMENTAÇÃO SOB OS PARADIGMAS GERENCIAL E PÓS-GERENCIAL

LUIS PHILLIPE DA SILVA INGLAT

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW

VITOR NEVES CABRAL

DADUÍ GUERRIERI

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

Introdução

As compras públicas sustentáveis (CPS) têm ganhado relevância como instrumento estratégico para promover o desenvolvimento sustentável. No Brasil, o volume expressivo das contratações públicas confere ao Estado capacidade indutora sobre práticas socioambientais. A implementação das CPS, contudo, ocorre em um cenário de coexistência entre paradigmas administrativos, revelando tensões entre eficiência gerencial e produção de valor público.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A implementação das CPS no Brasil ocorre em meio à coexistência de modelos gerencial e pós-gerencial, revelando tensões entre eficiência administrativa e responsabilidade socioambiental. Este estudo analisa como esses paradigmas influenciam as CPS, apresentando um quadro analítico que avalia o grau de consolidação das diretrizes operacionais e contribui para seu aprimoramento como política pública.

Fundamentação Teórica

As CPS articulam-se com os paradigmas gerencial e pós-gerencial da gestão pública. O gerencialismo prioriza eficiência e controle, enquanto o pós-gerencialismo valoriza participação, transparência e produção de valor público. A literatura aponta que a efetividade das CPS exige superar a lógica instrumental, incorporando critérios ético-normativos e práticas colaborativas, em uma gestão orientada à sustentabilidade e à transformação institucional.

Metodologia

A pesquisa é qualitativa e documental, com análise de fontes institucionais produzidas entre 2014 e 2025, abrangendo gestão institucional, consultoria jurídica e controle interno, externo e social. A análise foi estruturada em cinco dimensões da gestão pública: estrutura organizacional, gestão por resultados, profissionalização, tecnologia e inovação na gestão, e responsabilidade e participação. Cada dimensão foi desdobrada em diretrizes operacionais específicas, extraídas da literatura sobre os paradigmas gerencial e pós-gerencial.

Análise e Discussão dos Resultados

A análise documental evidenciou que, embora as CPS apresentem avanços normativos e operacionais, sua institucionalização é desigual. Diretrizes como eficiência e tecnologia estão consolidadas, enquanto metas, indicadores e avaliação permanecem fragilizadas. O quadro analítico revela que a consolidação das CPS exige articulação entre racionalidades gerencial e pós-gerencial, superando lacunas estruturais e promovendo governança colaborativa.

Considerações Finais

As CPS representam uma política pública complexa que exige mais do que normatização: demandam articulação entre racionalidades gerencial e pós-gerencial, governança colaborativa e cultura institucional voltada à sustentabilidade. A análise revelou diretrizes consolidadas em tecnologia e eficiência, mas fragilidades em avaliação e participação. O estudo contribui ao evidenciar caminhos para aprimorar a efetividade e o valor público das CPS.

Referências

BATISTA, M. A. C.; GURGEL JÚNIOR, G. D.; MEDEIROS, K. R. de. Nova gestão pública para pós-nova gestão pública: contribuições ao processo de transição. *Administração de Empresas em Revista*, v. 1, n. 38, p. 27-52, 2025. BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma da administração pública. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. *Crise econômica e reforma do Estado no Brasil*. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 269-294. DENHARDT, R. B. Teorias da administração pública. São Paulo: Cengage Learning, 2012. SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, p. 347-369

Palavras Chave

Compras públicas sustentáveis, Gerencialismo, Pós-gerencialismo

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NO BRASIL: ANÁLISE DOCUMENTAL DA IMPLEMENTAÇÃO SOB OS PARADIGMAS GERENCIAL E PÓS-GERENCIAL

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea exerce papel estratégico na promoção do desenvolvimento sustentável, especialmente por meio de suas decisões de contratação, que influenciam padrões de produção e consumo (BRAMMER; WALKER, 2011). No Brasil, as compras governamentais movimentaram cerca de R\$ 600 bilhões em 2024, representando aproximadamente 12% do PIB (BRASIL, 2025), o que confere ao Estado uma capacidade singular de induzir práticas socioambientais no mercado.

As compras públicas sustentáveis (CPS) emergem como instrumento de política pública capaz de integrar critérios ambientais, sociais e econômicos aos processos de aquisição governamental. Contudo, sua implementação apresenta variações significativas entre países, organizações e projetos, atribuídas a fatores institucionais e gerenciais (GRANDIA; STEIJN; KUIPERS, 2015; GRANDIA; VONCKEN, 2019). No Brasil, a operacionalização das CPS exige articulação entre dispositivos legais, capacidades administrativas e resposta do mercado fornecedor, em uma lógica interdependente e multidimensional (FREITAS; VILLAC, 2020).

A adoção das CPS ocorre em um cenário de coexistência entre paradigmas administrativos. Desde a Reforma do Aparelho do Estado (1995), o país incorporou os princípios do gerencialismo, orientado pela eficiência e racionalização de recursos (BRESSER-PEREIRA, 1996; PAULA, 2005). Embora tenha promovido avanços na modernização administrativa, esse modelo impõe desafios à incorporação de critérios socioambientais, que nem sempre se alinham às métricas tradicionais de desempenho. Em resposta, emergem abordagens pós-gerenciais, que valorizam a participação cidadã, a transparência e a produção de valor público (DENHARDT, 2012; SECCHI, 2009; BATISTA; GURGEL JÚNIOR; MEDEIROS, 2025).

Apesar da crescente normatização das CPS, especialmente com a promulgação da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021), a literatura aponta lacunas relevantes. Estudos recentes identificam obstáculos relacionados à capacidade institucional, à formação dos agentes públicos e à ausência de indicadores robustos para mensuração da efetividade das CPS (JEREISSATI; MELO, 2021; SILVA; COHEN, 2023).

Pesquisas empíricas revelam que, embora haja compromisso individual moderado com as CPS, os compromissos organizacional e político são significativamente menores (INGLAT *et al.*, 2024). A percepção dos próprios agentes indica que fatores como capacitação técnica, disponibilidade de recursos, fiscalização e controle são importantes para elevar o compromisso com as CPS (CABRAL *et al.*, 2025).

Diante desse cenário, este estudo propõe analisar as CPS à luz da gestão pública brasileira, buscando responder à seguinte questão de pesquisa: como o gerencialismo e o pós-gerencialismo influenciam a implementação das CPS no Brasil?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão das CPS no Brasil insere-se em um campo paradigmático da administração pública, marcado pela tensão entre os modelos gerencial e pós-gerencial. O gerencialismo, consolidado com a Reforma do Estado de 1995, introduziu uma racionalidade técnico-instrumental voltada à eficiência, controle de resultados e racionalização dos recursos públicos (BRESSER-PEREIRA, 1996; SECCHI, 2009). Inspirado em experiências internacionais, como as reformas no Reino Unido e nos EUA (HOOD, 1991), esse modelo promoveu avanços na profissionalização, na descentralização administrativa e na adoção de indicadores de desempenho, mas também revelou limitações estruturais, como a despolitização das decisões e a fragilização da dimensão ética (PAULA, 2005; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

Em contraponto, o pós-gerencialismo emerge como uma reconfiguração crítica, incorporando valores democráticos, participação cidadã e produção de valor público como fundamentos da ação estatal (DENHARDT, 2012; BATISTA; GURGEL JÚNIOR; MEDEIROS, 2025). Essa abordagem não representa uma ruptura, mas uma evolução dialética que busca superar os limites do gerencialismo, sem renunciar à eficiência, mas subordinando-a a princípios coletivos mais amplos. Modelos como a gestão social (TENÓRIO, 1998; DOWBOR, 2001) ou societal (PAULA, 2005), o novo serviço público (DENHARDT; DENHARDT, 2000) e a governança pública (SMITH, 2010; SECCHI, 2009) exemplificam essa transição, propondo uma administração menos hierárquica e mais colaborativa.

A coexistência entre essas racionalidades na administração pública brasileira é marcada por sobreposições e disputas. O cidadão, antes visto como “cliente” (gerencialismo), passa a ser concebido como “parceiro” da gestão pública (pós-gerencialismo), exigindo práticas deliberativas, coprodução de políticas e transparência institucional (BATISTA; GURGEL JÚNIOR; MEDEIROS, 2025). Nesse contexto, as CPS representam um objeto privilegiado de análise, pois demandam articulação entre eficiência administrativa e responsabilidade socioambiental.

A literatura especializada aponta que a efetividade das CPS depende da superação da lógica instrumental tradicional, exigindo uma racionalidade substantiva que incorpore critérios ético-normativos às decisões públicas (SANTOS, 2016). Essa perspectiva amplia o debate sobre o papel do Estado como indutor de práticas sustentáveis, exigindo arranjos institucionais adequados, capacidade técnica, governança interinstitucional e compromisso político com a transformação social.

Além disso, o conceito de CPS é multifacetado e exige abordagem sistêmica. Segundo UNEP (2021), trata-se de um processo que visa gerar valor ao longo da vida útil dos bens e serviços adquiridos, minimizando impactos ambientais e promovendo benefícios sociais e econômicos. No Brasil, a Nova Lei de Licitações e instrumentos como os Planos de Logística Sustentável (PLS) e a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) reforçam o caráter normativo e estratégico das CPS, alinhando-as aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente à meta 12.7.

Portanto, compreender as CPS à luz dos paradigmas da gestão pública é essencial para revelar suas potencialidades e limitações como política pública. Trata-se de um campo teórico fértil, que articula administração, sustentabilidade, governança e inovação institucional, e que exige uma abordagem crítica e multidimensional da transformação do Estado.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza documental, adequada à investigação de fenômenos complexos e contextualizados na administração pública (MINAYO, 2009). A pesquisa documental permite acessar práticas institucionais, discursos normativos e registros empíricos consolidados ao longo do tempo, revelando não apenas o conteúdo explícito dos documentos, mas também suas omissões e silêncios (EVANGELISTA, 2012).

O corpus documental abrange o período de 2014 a março de 2025, com foco na esfera federal da administração pública brasileira. Foram selecionados documentos segundo critérios de relevância, credibilidade, representatividade e aderência ao objeto de estudo (CELLARD, 2008), contemplando cinco funções institucionais (Quadro 1): gestão, consultoria jurídica, controle interno, controle externo e controle social. Essa diversidade de fontes permitiu uma análise plural e integrada da implementação das CPS.

Quadro 1 – *Corpus* documental da pesquisa

Função	Fonte	Documentos selecionados
Gestão institucional	Ministério da Gestão	Cadernos de Logística, Relatórios de Gestão, Resoluções e atas da CICS.
Consultoria jurídica	Advocacia-Geral da União	Guias Nacionais de Contratações Sustentáveis.

Controle interno	Controladoria-Geral da União	Relatório de Avaliação.
Controle externo	Tribunal de Contas da União	Cartilha, Sumário Executivo Sustentabilidade na Administração Pública Federal e Acórdãos.
Controle social	GT para Agenda 2030	Relatórios Luz.

Fonte: elaboração própria.

A análise foi estruturada em duas etapas: (i) análise preliminar, voltada à compreensão do contexto de produção, autoria e lógica interna dos documentos; e (ii) análise propriamente dita, dedicada à extração de informações significativas e à articulação com o referencial teórico (CELLARD, 2008; CECHINEL et al., 2016). Para garantir rigor metodológico, adotou-se uma postura crítica e reflexiva, reconhecendo as limitações da pesquisa documental, como a impossibilidade de interação direta com as fontes e a discussão sobre representatividade (GUBA; LINCOLN, 1981; ALVES et al., 2021).

A categorização analítica foi fundamentada em cinco dimensões da gestão pública: estrutura organizacional, gestão por resultados, profissionalização, tecnologia e inovação na gestão, e responsabilidade e participação. Cada uma desdobrada em diretrizes operacionais específicas extraídas da literatura sobre gerencialismo (HOOD, 1991; BRESSER-PEREIRA, 1996) e pós-gerencialismo (DOWBOR, 2001; TENÓRIO, 1998; PAULA, 2005; SECCHI, 2009; SMITH, 2010; DENHARDT, 2012), que orientaram a meta-análise dos documentos. Cabe destacar que a categorização adotada, embora fundamentada em referenciais teóricos consolidados, não pretende ser exaustiva.

Essa abordagem metodológica permitiu identificar convergências e dissonâncias entre os discursos normativos e as práticas efetivas, revelando o grau de institucionalização das CPS e suas interfaces com os modelos de gestão pública.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise documental revelou que, embora as CPS tenham avançado em termos normativos e operacionais, sua institucionalização como política pública permanece marcada por assimetrias, fragmentações e baixa articulação entre os atores envolvidos. A investigação, estruturada em cinco dimensões da gestão pública, permitiu identificar o grau de consolidação das diretrizes operacionais associadas aos paradigmas gerencial e pós-gerencial (Quadro 2).

Na **estrutura organizacional**, observam-se avanços significativos na eficiência e na digitalização dos processos, com destaque para o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e o sistema ComprasGov. No entanto, diretrizes como descentralização administrativa e autonomia gerencial ainda enfrentam obstáculos, refletindo uma lógica centralizadora que limita a flexibilidade institucional, como proposta pela literatura pós-gerencial (SECCHI, 2009; TENÓRIO, 2005).

A **gestão por resultados** é a dimensão mais fragilizada. A ausência de metas claras, indicadores de desempenho e mecanismos de avaliação compromete a capacidade da administração pública de mensurar os impactos das CPS. Essa lacuna revela uma desconexão entre os instrumentos gerenciais e os objetivos substantivos da sustentabilidade, como equidade, inclusão e valor público (DENHARDT, 2012; SANTOS, 2016).

A **profissionalização** dos agentes públicos é reconhecida como essencial, mas permanece parcialmente consolidada. Embora haja iniciativas de capacitação promovidas, como trilhas de aprendizagem e certificações, os dados documentais apontam escassez de pessoal especializado e ausência de planos estruturados de formação contínua (GRANDIA, 2016; SILVA; COHEN, 2023).

A dimensão **tecnologia e inovação na gestão** é a mais consolidada, evidenciando esforços estruturantes. A digitalização dos processos e a integração de sistemas têm promovido ganhos de eficiência e rastreabilidade. Contudo, a descontinuidade de iniciativas anteriores e a baixa integração com práticas sustentáveis revelam que a inovação ainda não está plenamente orientada à produção de valor público (BATISTA; GURGEL JÚNIOR; MEDEIROS, 2025).

Por fim, a **responsabilidade e participação** apresenta avanços normativos, como a criação da Comissão Interministerial de Contratações Públicas para o Desenvolvimento Sustentável (CICS), mas os mecanismos de controle social, transparência e coprodução das políticas ainda são frágeis e pouco institucionalizados. A literatura pós-gerencial defende que a efetividade das CPS depende da deliberação democrática e da articulação entre Estado e sociedade (DENHARDT; DENHARDT, 2000; SMITH, 2010).

Quadro 2 – Síntese da gestão das CPS na administração pública federal

Dimensão	Diretriz operacional	Status	Avaliação sintética
Estrutura organizacional	Eficiência e eficácia operacionais	✓	Presença consistente nos documentos e práticas institucionais.
	Reengenharia de processos	⚠	Avanços normativos, mas implementação limitada.
	Descentralização administrativa	⚠	Reconhecimento formal, porém com baixa articulação prática.
	Autonomia gerencial	⚠	Incentivada, mas não institucionalizada.
Gestão por resultados	Definição de metas	✗	Ausência de metas claras e obrigatórias.
	Indicadores de desempenho	✗	Lacunas significativas na mensuração dos impactos.
	Avaliação dos resultados	✗	Falta de mecanismos sistemáticos de monitoramento.
Profissionalização	Capacitação e desenvolvimento	⚠	Iniciativas pontuais, com desafios de escala e efetividade.
Tecnologia e inovação na gestão	Ferramentas tecnológicas	✓	Modernização consolidada e integrada.
	Inovação	⚠	Avanços pontuais, sem evidência de transformação estrutural.
Responsabilidade e participação	Participação colaborativa	⚠	Mecanismos frágeis e pouco institucionalizados.
	Transparência e prestação de contas	⚠	Normatizada, mas com falhas na divulgação e controle.
	Criação de valor público	⚠	Reconhecida, mas depende de maior compromisso institucional.

Legenda: ✓ Consolidada – presença consistente nos documentos e evidências práticas.

⚠ Parcial – reconhecimento formal, mas com implementação limitada ou fragmentada.

✗ Fragilizada – ausência de normativos ou evidências de aplicação prática.

Fonte: elaboração própria com base nos documentos analisados.

Essa análise revela que o avanço das CPS no Brasil exige mais do que instrumentos legais e tecnológicos: demanda uma transformação institucional que articule racionalidades distintas, promova governança colaborativa e incorpore a sustentabilidade como valor transversal. Evidenciando que as CPS são um campo estratégico para a transição paradigmática da gestão pública.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das CPS à luz dos paradigmas gerencial e pós-gerencial revela que, embora haja avanços normativos e operacionais, sua institucionalização como política pública ainda é marcada por fragmentações, assimetrias e baixa integração entre os atores. A investigação documental evidencia que as CPS não podem ser compreendidas apenas como um conjunto de procedimentos administrativos, mas como uma política complexa, interdependente e multidimensional.

A consolidação das CPS requer uma transformação institucional que articule racionalidades distintas — a eficiência e o controle do gerencialismo com a participação, a transparência e a produção de valor público do pós-gerencialismo. Essa articulação é essencial

para que as CPS deixem de ser iniciativas pontuais e passem a integrar a cultura organizacional da administração pública federal brasileira.

Os achados indicam que as diretrizes mais consolidadas estão relacionadas à eficiência operacional e ao uso de ferramentas tecnológicas na gestão, refletindo a força do paradigma gerencial. Por outro lado, as diretrizes mais fragilizadas — como definição de metas, indicadores de desempenho e avaliação dos resultados — revelam a ausência de uma lógica estratégica e substantiva orientada à sustentabilidade.

Do ponto de vista prático, o estudo aponta caminhos para o aprimoramento das CPS: ampliar a formação dos agentes públicos, fortalecer os mecanismos de monitoramento e avaliação, consolidar práticas de governança colaborativa e incorporar a sustentabilidade como valor transversal. A construção dessa cultura institucional demanda tempo, recursos e compromisso, sendo condição fundamental para que as CPS cumpram seu papel estratégico na promoção do desenvolvimento sustentável nacional.

Sob o ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o aprofundamento da compreensão das CPS e do debate sobre a transição paradigmática da gestão pública brasileira. Ao evidenciar as tensões entre os modelos gerencial e pós-gerencial, o estudo posiciona as CPS como objeto privilegiado para compreender os desafios contemporâneos da administração pública.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. H.; SARAMAGO, G.; VALENTE, L. de F.; SOUSA, A. S. Análise documental e sua contribuição no desenvolvimento da pesquisa científica. **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 51–63, 2021.

BATISTA, M. A. C.; GURGEL JÚNIOR, G. D.; MEDEIROS, K. R. de. Nova gestão pública para pós-nova gestão pública: contribuições ao processo de transição. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 38, p. 27–52, 2025.

BRAMMER, S.; WALKER, H. Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. **International journal of operations & production management**, v. 31, n. 4, p. 452-476, 2011.

BRASIL. **Com R\$ 144 bilhões investidos em compras públicas este ano, Sudeste sedia oficina que vai redesenhar contratações no país**. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/maio/com-r-144-bilhoes-investidos-em-compras-publicas-este-ano-sudeste-sedia-oficina-que-vai-redesenhar-contratacoes-no-pais>. Acesso em: 01 jul. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma da administração pública. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 269-294.

CABRAL, V. N.; INGLAT, L. P. da S.; CASTRO, B. S.; GUERRIERI, D. C. Analysis of Commitment to the Implementation of Sustainable Public Procurement in Brazil. **Journal of Sustainable Development**, Vol. 18, n. 3, p. 204-217, 2025.

CECHINEL, A.; FONTANA, S. A. P.; DELLA, K. G. P.; PEREIRA, A. S.; PRADO, S. S. Estudo/análise documental: uma revisão teórica e metodológica. **Criar Educação**, v. 5, n. 1, 2016.

CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

DOWBOR, L. Gestão social e transformação da sociedade. **Economia social no Brasil**. São Paulo: Ed. Senac, p. 17-41, 2001.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. de F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de administração pública**, v. 48, p. 3-25, 2014.

EVANGELISTA, O. Apontamentos para o trabalho com documentos de política educacional. In: ARAUJO, R. M. L.; RODRIGUES, D. S. (Orgs.). **A pesquisa em trabalho, educação e políticas educacionais**. Campinas, SP: Alínea, 2012. p. 52-71.

FREITAS, J.; VILLAC, T. Sustainable Public Procurement: Concept and Principles. In: LEAL FILHO, W.; AZUL, A. M.; BRANDLI, L.; ÖZUYAR, P. G.; WALL, T. (ed.). **Responsible Consumption and Production**. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Cham: Springer, 2020. p. 796-804.

GRANDIA, J.; STEIJN, B.; KUIPERS, B. It is not easy being green: Increasing sustainable public procurement behaviour. **Innovation**, v. 28, p. 243–260, 2015.

GRANDIA, J.; VONCKEN, D. Sustainable Public Procurement: The impact of ability, motivation, and opportunity on the implementation of different types of sustainable public procurement. **Sustainability**, v. 11, n. 19, p. 5215, 2019.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

HOOD, C. A public management for all seasons?. **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

INGLAT, L. P. da S.; CABRAL, V. N.; CASTRO, B. S. de; GUERRIERI, D. C. Sustentabilidade e compras públicas sustentáveis: uma avaliação do compromisso individual, organizacional e político na administração pública brasileira. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 3, e07200, 2024.

JEREISSATI, L.; MELO, A. As contratações públicas sustentáveis e a implementação da meta 12.7 dos objetivos para o desenvolvimento sustentável (ODS) no Brasil: avanços e retrocessos. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v.10, n.3, 2020.

MINAYO, M. C. D. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

SANTOS, M. A. E. dos. **A percepção de agentes de contratações públicas sobre as compras públicas sustentáveis**. 2016. 85 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2016.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 347-369, 2009.

SILVA, R. C.; COHEN, M. Compras públicas sustentáveis: análise de cinco experiências compartilhadas em instituições federais no Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 23, n. 65, p. 59–74, 2023.

SMITH, A. Governança de múltiplos níveis: o que é e como pode ser estudada. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (org.). **Administração pública: coletânea**. São Paulo: Editora Unesp; Brasília, DF: Enap, 2010. cap. 28, p. 619-635.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de administração pública**, v. 32, n. 5, p. 7 a 23-7 a 23, 1998.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). **Sustainable Public Procurement How to Wake the Sleeping Giant! Introducing the United Nations Environment Programme's Approach**. 2021.