



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

WESLEY LOPES OLIVEIRA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS COM RELAÇÃO À PROMOÇÃO DA
SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO ESTADO DO CEARÁ**

FORTALEZA

2015

WESLEY LOPES OLIVEIRA

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS COM RELAÇÃO À PROMOÇÃO DA
SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO ESTADO DO CEARÁ.

Dissertação submetida à Coordenação do Mestrado Profissional do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Áurio Lucio Leocádio

FORTALEZA

2015

WESLEY LOPES OLIVEIRA

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS COM RELAÇÃO À PROMOÇÃO DA
SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO ESTADO DO CEARÁ.

Dissertação submetida à Coordenação do
Mestrado Profissional do Curso de Pós-
Graduação em Administração e Controladoria
da Universidade Federal do Ceará, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Áurio Lucio Leocádio

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Áurio Lucio Leocádio (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Dedico este trabalho aos meus amados avôs (in memoriam), por toda sua luta diante das dificuldades e responsabilidade de minha educação, minha principal fonte de sabedoria e valores.

AGRADECIMENTOS

Durante o decorrer desta fase de minha vida acadêmica, inúmeros são os obstáculos enfrentados para o alcance deste objetivo.

Agradeço inicialmente a Deus por ter me conduzido, dado forças e ânimo no decorrer desta trajetória, permitindo que eu chegasse até aqui.

Importante destacar que várias pessoas direta ou indiretamente contribuíram e colaboraram de diversas maneiras para o êxito deste trabalho. Desta forma, quero agradecer a todos, sobretudo aos que seguem.

À minha querida amiga e companheira Sawa, pelo amor e apoio recebidos ao longo desta jornada. Você sempre será de extrema importância nas horas mais complicadas de minha vida.

Ao meu orientador Prof. Áurio por sua paciência com meus atrasos e pelo seu discernimento nas horas de teimosia.

Aos profissionais das três universidades UFC, UFCA e UNILAB que no decorrer do seu dia trabalho reservaram um tempo para contribuir de maneira considerável com este trabalho.

A todos os meus mestres, que sempre me ensinaram a conhecer, respeitar e vencer meus desafios.

Muito obrigado!

“A vida é tão preciosa para uma criatura muda quanto é para o homem. Assim como ele busca felicidade e teme a dor, assim como ele quer viver e não morrer, todas as outras criaturas anseiam o mesmo.”

(Dalai Lama)

RESUMO

Diversos países atualmente adotam estratégias e metodologias para empregar critérios de sustentabilidade em suas licitações, conceito que foi intitulado como contratação pública sustentável. Esse cenário é proveniente do aumento das discussões em torno dos impactos ocasionados pelo modelo de consumo da sociedade em geral levando à percepção do poder público como um significativo consumidor de bens e serviços. Nesta lógica, essas iniciativas representam uma forma de orientação às empresas fornecedoras na promoção de meios mais responsáveis de produção com base no consumo buscando o desenvolvimento sustentável. O presente trabalho tem por objetivo analisar as compras públicas com relação a promoção da sustentabilidade nas universidades federais cearenses, uma vez que estas instituições são berço da criação e disseminação do conhecimento para a sociedade em geral. Esta pesquisa é realizada a partir de uma abordagem qualitativa, contemplando a utilização de métodos múltiplos de investigação: uma pesquisa documental de natureza exploratória e descritiva da legislação, procedimentos licitatórios e 03 (três) entrevistas semiestruturadas onde foram selecionados para esse procedimento os gestores dos departamentos de licitação das instituições. Como resultado verifica-se que apesar de um conceito já bastante disseminado, conforme legislação federal vigente, as instituições ainda estão em um nível muito básico da compreensão do significado de contratação pública sustentável, apesar de existir 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 o devido zelo, sobretudo nas especificações do que se pretende adquirir. Dentro das oportunidades de melhoria identificadas 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”, evidenciaram-se as compras compartilhadas, que favorecem uma oferta mais interessante do ponto de vista econômico, além da necessidade de capacitação eficaz dos gestores de setores demandantes dentro das instituições.

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

ABSTRACT

Several countries have now adopted strategies and methodologies to employ sustainability criteria in their procurement concept which was titled as sustainable procurement. This scenario is derived from the increase in discussions about the impacts caused by the company's model of consumption in general leading to the perception of government as a significant consumer goods and services. In this logic, these initiatives represent a form of guidance to suppliers in promoting more responsible means of production based on consumption seeking sustainable development. This study aims to analyze the buying public regarding the promotion of sustainability in Ceará federal universities, as these institutions are cradle of creation and dissemination of knowledge to society in general. This research is carried out from a qualitative approach, contemplating the use of multiple research methods: desk research of exploratory and descriptive nature of the legislation, bidding procedures and 03 (three) semi-structured interviews which were selected for this procedure managers of departments bidding institutions. As a result it turns out that although a concept already quite widespread, according to current federal law, institutions are still at a very basic level of understanding of the meaning of sustainable public procurement, although there is a procedural flow already formatted and aligned with the rules . These processes require improvement with regard to the assessment of needs by the sectors that require purchases, because of the weakness of the procedure is operated without due care, especially in the specifications of what is sought. Among the opportunities for improvement identified at the new dynamic given to the process which assesses the set of results and result of that acquisition and not only cold numbers on the proposed "lower", showed up shared purchases, which favor a offer more interesting from an economic point of view, beyond the need for effective training of managers demanding sectors within institutions.

Keywords: Sustainability. Public Administration. Procurement Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Categorias da Responsabilidade Social.....	23
Figura 2 – Modelo <i>triple bottom line</i>	26
Figura 3 – Fluxograma da pesquisa.....	67
Figura 4 – Fluxograma Processo de compras (universidades federais cearenses)	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Leis relacionadas com a sustentabilidade	40
Quadro 2 – Decretos relacionados com a sustentabilidade	41
Quadro 3 – Portarias relacionadas com a sustentabilidade.....	42
Quadro 4 – Perfil do comprador (estágios de desenvolvimento)	50
Quadro 5 - Iniciativas no âmbito internacional das Compras Públicas Sustentáveis.....	60
Quadro 6 – Identificação dos atores da pesquisa.....	71
Quadro 7 - Principais elementos constitutivos do Atlas.ti	76
Quadro 8 - Categorias analíticas identificadas	77
Quadro 9 – Categorias analíticas (perfil do comprador)	83
Quadro 10 – Categorias analíticas (compras públicas sustentáveis)	85
Quadro 11 – Categorias analíticas (processo de compras)	88
Quadro 12 – Categorias analíticas (práticas sustentáveis).....	90
Quadro 13 – Categorias analíticas (procedimentos e estratégias)	92
Quadro 14 – Categorias analíticas (facilitadores e barreiras).....	95
Quadro 16 – Oportunidade de melhorias.....	100

ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Programa Agenda Ambiental na Administração Pública
CF 88	Constituição Federal de 1988
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
CPDS	Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Brasileira
CPS	Compra Pública Sustentável
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
ECO-92	Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente - Rio de Janeiro 1992
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FMI	Fundo Monetário Internacional
LACS	Latin America and Caribbean Secretariat
LOA	Lei Orçamentária Anual
ICLEI	International Council for Local Environmental Initiatives
IFCE	Instituto Federal do Ceará
JBRJ	Jardim Botânico do Rio de Janeiro
ME	Microempresa
MEC	Ministério da Educação
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
PIB	Produto Interno Bruto
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONGs	Organizações não governamentais
SISG	Sistema de Serviços Gerais
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SRP	Sistema de Registro de Preços
UASG	Unidade Administrativa de Serviços Gerais
UECE	Universidade Estadual do Ceará

UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFPE	Universidade Federal do Pernambuco
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UVA	Universidade Estadual Vale do Acaraú
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WWF	World Wide Fund for Nature

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Apresentação do tema	17
1.2	Problema de pesquisa	18
1.3	Justificativa	19
1.4	Objetivos	21
1.4.1	Objetivo geral	21
1.4.2	Objetivos específicos	21
1.5	Estrutura da dissertação.....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Sustentabilidade	22
2.1.1	Fundamentos da sustentabilidade	22
2.1.2	Dimensões da Sustentabilidade.....	26
2.1.3	Dilemas e contradições da Sustentabilidade	29
2.2	Administração pública	31
2.2.1	Administração pública patrimonialista	32
2.2.2	Administração pública burocrática	33
2.2.3	Administração Pública Gerencial	34
2.2.4	Estrutura atual da administração pública	37
2.2.5	Sustentabilidade na Administração Pública Brasileira	38
2.2.6	Organizações públicas	42
2.2.7	Universidades públicas brasileiras	44
2.3	Processo de Compras Públicas.....	47
2.3.1	Processo de compras	48
2.3.2	Planejamento de compras	50
2.3.3	Compra pública tradicional.....	55
2.3.4	Compra pública sustentável	58
3	METODOLOGIA.....	66
3.1	Caracterização da pesquisa	68
3.2	Contexto e atores da pesquisa	71
3.3	Processo de coleta dos dados	71
3.4	Análise dos dados.....	75

4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	79
4.1	UFCA	79
4.2	UFC.....	80
4.3	UNILAB.....	81
4.4	Perfil do comprador.....	81
4.5	Compras públicas sustentáveis.....	83
4.6	Processo de compras	85
4.7	Práticas sustentáveis nas compras públicas.....	88
4.8	Procedimento e estratégias para sustentabilidade	91
4.9	Facilitadores e Barreiras.....	92
4.10	Discussão dos resultados.....	96
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
5.1	Limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos.....	102
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICES	111

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

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.

Com base em dados do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), o governo brasileiro compra anualmente cerca de 15% do Produto Interno Bruto (PIB) em compras em geral de produtos e serviços. (MPOG, 2014).

Segundo a Lei Orçamentária Anual (LOA) 2013, para as quais foram destinados recursos orçamentários para o exercício de 2013, de acordo com o estabelecido no anexo Volume V da Lei nº 12.798, de 4 de abril de 2013, foram destinados um total de aproximadamente 1,1 bilhão de reais em recursos para as universidades federais cearenses.

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 a pretensão será analisar como ocorre o processo de compras das universidades federais cearenses, considerando sua relação com a promoção da sustentabilidade.

1.2 Problema de pesquisa

A questão de pesquisa deste projeto será “De que modo ocorre o processo das compras públicas com relação à promoção da sustentabilidade nas universidades federais do Estado do Ceará?”.

Logo, dentro desta perspectiva, alguns estudos significativos já foram realizados dentro de instituições no âmbito do governo federal e empresarial como o que trata da compra sustentável, promovido pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) que tem seu valor

dada a consistência dos argumentos sobre a força do consumo público e empresarial para uma economia voltada ao desenvolvimento sustentável. (FGV, 2014)

Para este trabalho estão sendo adotados como referência os resultados da pesquisa conduzida por Hegenberg (2013) que está especificamente voltada para as instituições públicas de ensino superior de todo o Brasil e será parcialmente replicada neste estudo.

1.3 Justificativa

Na pesquisa conduzida por Velter *et al.*(2010, p. 14) como “*hot topics*” de temas ligados a sustentabilidade, identificou-se que *Management* (Gestão), *Consumption* (Consumo), *Production Process* (Processo Produtivo), *Business* (Negócios), *Stakeholders*, *Public Management* (Gestão Pública) e *Communication* (Comunicação) mostraram-se mais relevantes

Este estudo buscou aprofundar o conhecimento na área de estudo relacionada à *Sustainability* (Sustentabilidade) e averiguou quais tópicos em administração estudados junto à sustentabilidade estão sendo mais pesquisados e quais são mais relevantes, no qual se destacou também a gestão pública.

Segundo Barbieri *et. al.* (2010), entre outros aspectos, a sustentabilidade tem sido considerada pelas organizações como um tópico relevante nas decisões estratégicas das mesmas, fruto das pressões de caráter social voltada à conservação do meio-ambiente e que são cada vez mais fortes.

Betioli *et. al.* (2012, p. 101) direcionam no sentido de que “a gestão de compras é um dos principais pilares de qualquer instituição, tendo importância estratégica ao suprir a organização com os materiais e serviços necessários, em quantidades e qualidades certas, a preço adequado, e no momento certo, de forma alinhada ao alcance de seus objetivos”.

Não apenas as organizações privadas, mas também as instituições públicas têm considerado dentro da sua gestão de compras as questões ligadas à promoção da sustentabilidade. Neste contexto, uma das ocasiões mais significativas para o emprego de ações de proteção ao meio ambiente, defesa social e dos interesses econômicos da sociedade é através das licitações e contratações públicas.

Betioli *et. al.* (2012, p. 34) enfatiza que “no Brasil, as primeiras iniciativas de adoção de princípios de sustentabilidade nas compras públicas se iniciaram com legislações específicas e pontuais no âmbito federal como, por exemplo, a proibição de aquisição de produtos ou equipamentos que contenham ou façam uso das substâncias que destroem a camada de ozônio”.

Com adoção das compras públicas sustentáveis, as instituições públicas podem mostrar exemplo e alcançar os objetivos políticos fundamentais nos campos ligados à promoção da sustentabilidade.

Carvalho Filho (2008, p. 5) conceitua Compra Pública Sustentável ou Licitação Sustentável como “um processo por meio do qual as organizações, em suas licitações e contratações de bens, serviços e obras, valorizam os custos efetivos que consideram condições de longo prazo, buscando gerar benefícios à sociedade e à economia e reduzir os danos ao ambiente natural”.

Para Meneguzzi (2011, p. 21), licitações sustentáveis “se definem pela sustentabilidade ambiental dos produtos e processos a elas relativos”.

As instituições públicas de ensino, dentre elas as universidades federais cearenses, devem assumir um papel de liderança na propagação de iniciativas que promovam padrões de consumo e produção mais sustentáveis.

São referências para a sociedade, visto que desempenham papel fundamental na formação social e profissional dos indivíduos, podendo influenciar significativamente os aspectos relacionados à cultura, ética e cidadania.

De acordo com Afonso (2011), a publicação de artigos científicos na área de sustentabilidade é ainda incipiente, mas tem apresentado grande crescimento na última década, em levantamento dos principais autores, periódicos e relevância científica das publicações. Hegenberg (2013, p. 218) tratando de estudos ligados a universidades federais brasileiras resume que:

Em relação às estratégias e procedimentos adotados no processo de implementação das compras sustentáveis, de modo geral, constatou-se que não existe uma política de compra sustentável formalmente elaborada no âmbito das instituições. As ações e compras envolvendo critérios de sustentabilidade são escassas e não ocorrem de uma forma coordenada ou estratégica.

Logo, com fundamento nestas constatações elencadas e levando-se em conta o tempo em que já foi instituído o Decreto Federal nº 7.746 de junho de 2012, que regula as questões ligadas aos critérios de sustentabilidade que devem nortear os processos de aquisições de bens e serviços na administração pública federal, esta pesquisa têm relevância ao investigar de que forma ocorre o processo das compras públicas com relação à promoção da sustentabilidade nas universidades federais do estado do Ceará.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Analisar o processo de compras públicas e a relação com a promoção da sustentabilidade nas universidades federais cearenses.

1.4.2 Objetivos específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral instituído, esta pesquisa abrange os seguintes objetivos específicos:

- a. Verificar o perfil dos gestores envolvidos no processo das compras e a perspectiva da compreensão de compras públicas sustentáveis por parte dos mesmos;
- b. Examinar o funcionamento do processo de compras em conjunto com as práticas sustentáveis dentro das universidades;
- c. Mapear os procedimentos e estratégias para o emprego das compras públicas sustentáveis nestas organizações, e;
- d. Identificar os facilitadores e as barreiras para o processo das compras públicas com relação à promoção da sustentabilidade nestas instituições.

1.5 Estrutura da dissertação

Para a proposta da estrutura de trabalho que foi efetivamente realizado foram considerados as seguintes seções e seus desdobramentos.

Na primeira seção, foi realizada a introdução ao assunto, bem como são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos pretendidos, as justificativas para o estudo e a estrutura do trabalho.

A segunda seção apresenta o marco conceitual contemplando a revisão bibliográfica dos temas centrais da pesquisa, a saber, sustentabilidade, organizações públicas, gestão de compras e as compras públicas (licitações) inclusive CPS nas instituições de ensino superior. A terceira foi dedicada ao detalhamento dos procedimentos metodológicos necessários à consecução dos objetos propostos.

Na quarta seção foram apresentadas as análises e interpretações decorrentes da pesquisa, bem como as discussões propostas nos objetivos da pesquisa.

A quinta seção traz as considerações finais, os possíveis desdobramentos, apontamentos e sugestões para estudos futuros. Ao final, são apresentados as referências e os apêndices utilizados no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade

As condições climáticas, a destruição do meio ambiente e a conjuntura energética, trouxeram a luz o temor social no que diz respeito ao equilíbrio entre sustentabilidade econômica e ambiental (SOLVANG; HAKAM, 2010). Apesar disso, os olhares da sociedade foram se voltando para essas questões à medida que o conceito foi sendo aperfeiçoado.

No final da década de 80, a divulgação do relatório da Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada pela Organização das Nações Unidas (GUEVARA et al, 2008) confirmou os efeitos do aumento da produção perante a falta de práticas sustentáveis. Este documento definia sustentabilidade como sendo o processo que buscar satisfazer as necessidades atuais sem comprometer a condição das gerações futuras de atenderem as suas (QUEL, 2010; BITHAS E CHRISTOFAKIS, 2006). Conceito este que se tornou amplamente conhecido e utilizado. (SCHUBERT; LANG, 2005).

2.1.1 *Fundamentos da sustentabilidade*

Há tempos o termo sustentabilidade estava 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).

Conforme já citado, o termo se consolidou em virtude dos resultados de discussões na ONU iniciados em meados do fim dos anos 70, com destaque em restrições do desenvolvimento social, cuja ênfase foi dada na Cúpula da Terra (ECO-92), onde foram formatados diversos documentos entre eles a Agenda 21 que tratava de normas a serem seguidas pelos países na busca de um desenvolvimento voltado para a sustentabilidade. (BOFF, 2012).

Hacking e Guthrie (2003) afirmam que sustentabilidade é a relação entre ecossistema e sistemas econômicos, estes, sem mensuração padronizada, caracterizados como um processo em execução. Portanto sendo “ um processo a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação.” (DAVENPORT, 1994, p.7), a caracterização da sustentabilidade requer objetividade para que se torne algo praticável.

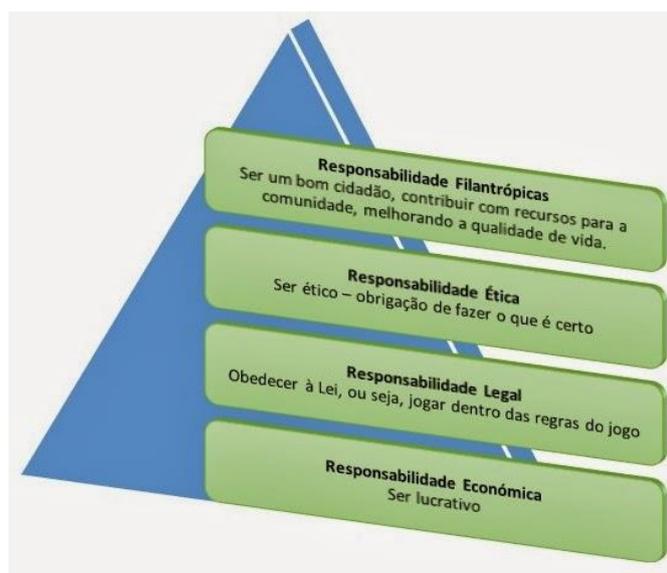
Drummond e Burstyn (2009) definem sustentabilidade como um conceito que nasceu em um processo de debates que orientou doutrinas, teorias e políticas, desde que a revolução da indústria estabeleceu grande preocupação com o modo de desenvolvimento.

A grande parte dos autores aceita que hoje a sociedade não é sustentável, mas há um entendimento acerca de uma possível estratégia de ação para obter o desenvolvimento sustentável (ZIDANSEK, 2007). Afora estas interpretações distintas, pesquisadores e formuladores de políticas entendem que o desenvolvimento sustentável é uma questão de várias dimensões, de diversas disciplinas e de relevante complexidade (UDO; JANSSEN; 2009).

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”.

Estas apresentadas na figura 1 estão ligadas respectivamente aos custos de produção de bens e serviços que a sociedade almeja, ao atendimento à legislação, ao emprego de padrões éticos, e ao incentivo a trabalhos voluntários.

Figura 1– Categorias da Responsabilidade Social



Fonte: A three dimensional conceptual model of corporate performance (CARROL, 1999)

Assim, a responsabilidade social das organizações deve ser considerada como um contrato que uma empresa deve manter com a sociedade, cujas cláusulas tenham efeito de caráter prático e que tragam alguma contribuição para o desenvolvimento sustentável da sociedade. (CARROL, 1999; ASHLEY, 2002)

Ashley (2002, p.3) entende que, de outro modo, as crescentes diferenças e desigualdades sociais forçam a que se estude novamente o desenvolvimento econômico social e ambiental.

Mesmo que as organizações adotem mais efetivamente o conceito de responsabilidade social, existem situações, onde para visualizar essas ações é necessário empregar procedimentos de gestão que denotem essa prática. (MOTA e DINIS, 2005)

Ademais, o crescimento econômico só é viável com bases consistentes e, assim sendo, deve existir um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas que compreendam soluções ambientalmente sustentáveis, socialmente corretas e economicamente viáveis. (LEWIS, 2003, p.355)

Rupert (2011) entende que a definição de sustentabilidade tem por premissa a possibilidade de traçar objetivos estratégicos partindo desta definição e a integração das ações necessárias para consolidá-la.

. O desenvolvimento sustentável dar ênfase ao progresso social do prisma da economia responsável e em conformidade com o meio ambiente, existindo, deste modo, as dimensões políticas como unidades mais relevantes (GLAVIC, LUKMAN, 2007).

Neste sentido o desenvolvimento sustentável discute o processo que tem por fim alcançar à satisfação das necessidades da sociedade e o avanço das organizações, considerando o uso dos recursos naturais e sua renovação, cujo objetivo é a salvaguarda dos sistemas de base da vida no planeta.

Holling (2000) descreve que desenvolvimento sustentável diz respeito à procura, criação, avaliação, adequação a capacidade de produção e novas oportunidades. Para outros estudiosos não existe um consenso acerca dos termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, o que dá margem a diferentes e incongruentes interpretações (BITHAS; CHRISTOFAKIS, 2006; FISCHER et. al, 2007; TANGUAY et. al, 2010).

Em se tratando de desenvolvimento sustentável há uma tese nomeada de Curva Ambiental de Kuznets. Sua hipótese é de que existe um gráfico em forma de uma parábola invertida que descreve o relacionamento entre a degradação do meio ambiente e o crescimento econômico (ORUBU; OMOTOR, 2011). Por definição revela que a elevação dos níveis de renda de um país provoca o aumento da poluição, sendo que, após o crescimento

econômico alcançar certo nível, a degradação do meio ambiente começa a diminuir, em função de três pressuposições.

Inicialmente, em razão das pessoas que tem elevada competência serem também aqueles com elevados níveis de renda, assim não existiria motivo para que seus herdeiros tivessem aptidão o bastante para receberem altos rendimentos.

Considerando a nova geração, indivíduos vindos de um ambiente exterior teriam menores condições de tirar proveito das possibilidades da vida neste novo ambiente e, conseqüentemente, de auferir uma maior parcela dos rendimentos, em relação ao que foi possível para a população residente.

Por fim, Kuznets garantia que em sociedades democráticas existiria uma elevação da demanda por redistribuição da renda no caso do crescimento da economia, sobretudo em razão da sociedade conseguir a ampliação do poder político dos grupos urbanos de baixa renda. (GROSSMAN, 2001)

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.

A maior divulgação do vocabulário empregado nos debates sobre sustentabilidade foi um fator que colaborou para o desenvolvimento do assunto. A intimidade com os termos utilizados permitiu uma melhor compreensão e, ao mesmo tempo, harmoniza uma visão mais abrangente da questão. Se uma empresa percebe a sustentabilidade com um enfoque sistêmico, também poderá ser capaz de associar com maior habilidade à sua estratégia os planos operacionais para o negócio (HANNON;CALLAGHAN, 2011).

As questões ligadas à sustentabilidade têm conquistado um maior espaço à medida que são utilizadas de modo comercial por empresas que desenvolvem ações ambientais válidas (VEIGA, 2005). Nos EUA e na Europa, o movimento pela sustentabilidade decorreu do ajuste do modelo econômico presente com objetivo de equilibrar desenvolvimento e as necessidades sociais com impacto ambiental reduzido. (MILLS et. al., 2012).

Além deles, outros países, a exemplo do Brasil, já constituíram ou estão desenvolvendo um programa nacional sustentável de consumo e produção que emprega tecnologia verde para a promoção da eco-eficiência. (ANNUKKA; HUKKINEN, 2011).

O termo eco-eficiência diz respeito à utilização mais eficiente de materiais e energia, com o objetivo de conseguir a melhor rentabilidade econômica, reduzindo ao máximo o prejuízo ambiental. A tecnologia verde, ou ambiental, faz referência ao emprego sistemático do *Know-how* aplicado aos processos produtivos, tornando-os mais eficientes e reduzindo a geração de resíduos (GLAVI; LUKMAN, 2007).

2.1.2 Dimensões da Sustentabilidade

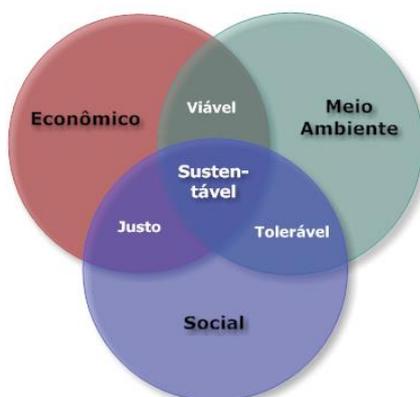
O conceito de dimensões da sustentabilidade tem origem no reconhecimento dos deveres das organizações para com a promoção do desenvolvimento sustentável, conforme as organizações percebiam a oportunidade de produzir um diferencial competitivo perante as pressões impostas pela sociedade para o desenvolvimento de atividades sustentáveis (MAHONEY; POTTER, 2004).

Este conceito abrangia as três dimensões relacionadas entre si (social, ambiental e econômica), com o aumento da eficiência nos processos industriais, a política ambiental das organizações progrediu mais a frente não só se ocupando do tratamento dos dejetos e resíduos, passando a fazer parte do planejamento do negócio (ALMEIDA *et. al.*, 2012).

Assim, verificou-se que a integração da gestão de negócios sustentáveis com enfoque estratégico comercial pode proporcionar uma melhor performance a longo prazo, patrocinando os resultados financeiros desejados. (MAHONEY; POTTER, 2004).

O conceito de *Triple Bottom Line* proposto por Elkington (2004), apresentou uma nova abordagem sobre sustentabilidade, onde, a mesma além de ser composta por três aspectos (ambiental, econômico e social) que devem ser avaliados sempre em conjunto, tem o formato de um tripé, que quando não mostra equilibrada, não existe sustentabilidade.

Figura 2 – Modelo *triple bottom line*



Fonte: adaptado de Elkington (2004)

O *Triple Bottom Line* por Elkington tem por premissa os pilares da sustentabilidade, cujo significado reside no pilar social que trata do desenvolvimento de ações que valorizem os empregados, as organizações e a sociedade (CARROL, 1999); no pilar ambiental que tem o desenvolvimento de fatores voltados para o desempenho ambiental, com a finalidade de restringir problemas relacionados com a emissão de poluentes, danos a recursos naturais e poluição e; o pilar econômico que tem relação com à comercialização de bens a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades dos clientes e diminuam progressivamente os impactos ambientais, com base no emprego de técnicas para aumentar seu ciclo de vida (GLAVIC; LUKMAN, 2007).

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).

A definição do *Triple Bottom Line* está ligada diretamente à necessidade atual que as organizações têm buscado dar resposta, não apenas aos seus acionistas, mas a todos os atores envolvidos na empresa. Este cenário sobreveio em função do aumento do interesse da população mundial nas questões sociais e ambientais, não só dos acionistas, mas de toda a cadeia englobando consumidores e os possíveis empregados, principalmente a relevância que a temática ambiental tem alcançado na formação de profissionais de campos como engenharia, administração e mesmo economia. (BANKUTI, S. M. S; BANKUTI, F. I., 2014).

Para estes mesmos autores, este conceito apresenta, juntamente com os resultados econômicos da organização, as diversas ações empenhadas para atender as suas demandas ambientais e sociais, adicionalmente representa também um valor financeiro, em termos de ganhos, relacionado com esse tipo de medidas. Entretanto, estes valores não são simples de quantificar pelo que várias organizações há algum tempo investigam uma forma de desenvolver ferramentas que possibilitem a determinação dos valores envolvidos e a atribuição a cada dimensão.

Três principais aspectos conceituais foram verificados na evolução do modelo de sustentabilidade proposto por Elkington (2004), tendo sido individualizadas por ações nas dimensões socioeconômica, socioambiental e econômico-ambiental (GARCIA *et al.*, 2007).

A dimensão socioeconômica trataria da diminuição da desigualdade entre os padrões de vida, melhor distribuição de renda, atendimento às necessidades materiais e

imateriais, busca de processos de produção que mantenham e respeitem as raízes e as particularidades de cada cultura e de cada local, controle, mitigação e compensação dos impactos negativos.

No eixo socioambiental a prioridade seria o uso de recursos naturais renováveis, envolvendo pesquisa e o desenvolvimento utilizando tecnologias menos poluidoras, conservação e reciclagem de recursos e energia, legislação efetiva de proteção ambiental, controle, mitigação e compensação dos impactos ambientais negativos, educação ambiental.

Por fim, a econômico-ambiental que trataria da alocação e gestão de recursos de forma eficiente, macrossocial com aporte de maior fluxo de investimentos.

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.

O conceito do *Triple Bottom Line* ganhou destaque nas discussões devido ao fato de criar um modelo que daria uniformidade as discussões sobre o tema, tornando o assunto mais acessível para as organizações que ainda não haviam compreendido seu significado. Assim, muitas organizações passaram a comunicar seus desempenhos econômico, ambiental e social e suas inter-relações, baseadas neste conceito (OLIVEIRA *et. al.* 2012).

Em seu estudo Sharp (2002), considera que a melhor forma de difundir a comunicação sustentável através do diálogo com a sociedade é ouvindo os anseios das pessoas, ou seja, uma intensa relação entre a sociedade e a organização.

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).

Dessa forma, aconselha-se que estas organizações adotem distintos graus de comprometimento institucional para a sustentabilidade e que o caráter formal e burocrático,

que em diversos episódios é a realidade nestas instituições venha coibir o emprego de ações com abordagens mais sustentáveis (SHARP, 2002).

2.1.3 Dilemas e contradições da Sustentabilidade

As transformações no contexto político-econômico têm afetado diretamente as organizações não só do Brasil, mas também em outros países. Palavras como globalização, integração, interdependência, juntamente com competitividade, produtividade, rivalidade e sobrevivência têm se tornado cada vez mais frequentes no dia a dia das organizações.

Diante dessa situação, as organizações têm procurado desenvolver estratégias para sua manutenção de forma competitiva no mercado, aproveitando as oportunidades e minimizando os efeitos das ameaças deste novo cenário.

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”.

Assim, não existe economia que se mantenha, sem que sejam consideradas as condições de fornecimento dos recursos naturais e sua extinção, uma vez que, os mesmos são fundamentais na geração de produção de bens e conseqüente geração de renda.

“Não há melhor conceito para o tema do que aquele do Relatório de Brundtland, que seria a satisfação das necessidades atuais sem comprometer a aptidão das próximas gerações de prover suas próprias necessidades” (BIDERMAN, 2008, p. 13), logo, representando, uma preocupação de toda a sociedade.

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”.

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 dissertação.

O modelo *Triple Bottom Line* tem como premissa principal a questão do resultado financeiro, onde se argumenta sobre a importância e seriedade de serem levados em conta os custos e retorno ambiental e social para se apresentar um resultado final, sendo que estes fatores sempre afetaram as organizações de algum modo, sendo atualmente reconhecidos pelo mercado.

O aumento de consumo no mundo tem por consequência direta a poluição e danos ambientais, os quais são maximizados por métodos ineficientes de produção, mas que podem ser diminuídos através do uso de tecnologias verdes (HUANG; RUST, 2011). Atualmente, os consumidores e os governos têm feito as organizações reduzir o impacto ambiental de seus produtos e processos (FROTA NETO et al, 2008).

Huang e Rust (2011) ressaltam que o emprego de tecnologias verdes é uma disposição natural do mercado por utilizarem processos produtivos mais eficientes e também pela ocorrência da poluição elevar diretamente o custo de produção.

O emprego de soluções verdes é em regra restringida por um acréscimo nos custos (FROTA NETO et al, 2008), apesar disso, a longo prazo, a competitividade econômica entre os países estará vinculada ao desenvolvimento de energias limpas e tecnologias verdes (SCHREURS, 2012). O que é avaliado como dispendioso não é determinado pelo preço de mercado, mas, é uma função de pesquisa e informação, custos de negociação e os custos de proteção contra o oportunismo (HAWKINS; GRAVIER; POWLEY, 2011).

O desenvolvimento de tecnologias verdes permitiu que um novo nicho de negócios denominado mercado verde fosse estabelecido, fruto da crescente apreensão social com as questões ambientais, o mercado verde está em alta devido à natureza constante dos conflitos ambientais no planeta. (LAMPE; GAZDAT, 1995).

Além da utilização de tecnologias verdes, o desenvolvimento de políticas sustentáveis também é outro aspecto visualizado. Nas últimas décadas, o Brasil integra o conjunto de países que tratam das discussões das questões ambientais mundiais.

Há um dilema no tocante a definição de sustentabilidade, Senge (2010) reitera que não faz uso da palavra “sustentabilidade”, ou faz seu emprego o menos possível, em função

de ser uma palavra tão genérica que todos creem ser uma verdadeira “quimera” e é cercada de discussões e polêmicas que não constituem um cenário adequado para a inovação e a busca de soluções.

2.2 Administração pública

O conceito de Administração compreende tanto a atividade de organizar, planejar, dirigir, comandar, quanto à atividade por consequência de executar. Logo, o termo indica tanto a atividade – atos de administrar – quanto os órgãos que exercem essa atividade.

Meirelles (2003, p. 83) afirma que,

em sentido comum, administrar é reger interesses, consideradas a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e cuidados alheios. Se esta gestão trata de matéria individual, efetiva-se administração particular; se trata do coletivo, efetua-se administração pública. Administração Pública, por conseguinte, é a gestão de bens e interesses caracterizados da sociedade no âmbito federal, estadual ou municipal, conforme os princípios do Direito e da Moral, tendo em vista o bem comum.

E prossegue:

a palavra Administração Pública tanto alude recursos humanos e entes governamentais como a atividade administrativa em si própria. Deste modo, deve-se pensar Administração Pública com referência a ferramentas de governo como à gestão dos interesses sociais.

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.

Di Pietro (1998, p. 48), após se deparar com diversa classificação para o termo Administração Pública, ressalta que, essencialmente, são dois os sentidos em que se emprega mais habitualmente a expressão Administração Pública:

a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela indica os organismos que desempenham a atividade administrativa. Envolve pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos encarregados de exercer uma das funções em que se triparte a atividade do estado: a função administrativa;

b) em sentido objetivo, material ou funcional, ela assinala o caráter da atividade exercida pelos referidos organismos; nesse célere, a Administração Pública é a oportuna função administrativa que compete, predominantemente, ao Poder Executivo.

No panorama organizacional, ela é mais bem definida como a estrutura ou o equipamento destinado à realização de determinadas atividades, como por exemplo, os ministérios, as secretarias, os departamentos, etc. Enfim, é o conjunto de órgãos que produzem serviços administrativos.

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

Não há um aspecto de finalidade quanto a um Poder realizar uma dada função. O que acontece, na verdade, é a exclusividade de uma função em relação aos poderes constituídos.

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.

Logo, de maneira a principiar o assunto, passa-se a um breve histórico sobre o progresso da Administração Pública.

2.2.1 Administração pública patrimonialista

A denominada Administração Pública Patrimonialista iniciou no período do Império, prolongando-se quase até 1930. Nessa etapa, o poder econômico se integrava com o político quando o assunto era Administração Pública. O Estado era avaliado como sendo de domínio da elite agrária destes tempos (densamente bancada pela cultura do café). A ciência da coisa pública não era percebida e nem tinha qualquer significado para a sociedade em geral.

De acordo com Da Paz (2003, p.16) assevera que, “Patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”. Segundo ainda o referido autor, a distinção entre esses dois patrimônios só veio a se estabelecer quando do surgimento do capitalismo e da democracia.

Tal consideração e sua discussão tem seu início certamente nos estudos de Weber (1982, p.50) que entendia que o patrimonialismo é uma transformação em substantivo do adjetivo patrimonial, que rotula e define um tipo particular de domínio.

Sendo esse domínio um tipo característico de poder, quisto por uma pretensão do dominador que faz com que os dominados atuem em considerável medida social, como se eles próprios fossem mensageiros de tal desejo.

Enfim, no país o fato era a existência de uma Administração Pública – apesar da estrutura restrita – formada segundo os interesses do poder econômico dominante. O acesso ao setor público decorria de barganhas, prevalecendo, como princípio, a satisfação de interesses políticos e econômicos.

Entretanto, com a queda do poder econômico da elite da época, o setor privado se viu sem condições de ser o eixo de desenvolvimento econômico e social. É uma fase que foi marcada pela recessão e desemprego.

Segundo Da Paz (2003, p.16), com a gravidade da crise do ano de 1929 em razão da depressão econômica, considera-se mais ainda o governo como indutor do desenvolvimento do país, o estado passa a fomentar a instalação de um parque industrial de base como a estratégia para o alcance do desenvolvimento. Essa nova perspectiva e os problemas oriundos de novas responsabilidades exigiu uma administração mais bem estruturada e profissionalizada para o alcance dos seus objetivos.

Neste cenário de transformações que nasceu uma experiência de se buscar reorganizar a gestão pública. Originou-se, assim, a administração pública burocrática que tinha por aspiração, combater às deficiências que existiam na administração patrimonialista.

2.2.2 Administração pública burocrática

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.

O coronelismo da administração patrimonialista acabava, mas dava espaço ao clientelismo e ao fisiologismo da administração burocrática. (DA PAZ, 2003, p.17).

A administração burocrática recebeu, ainda, de forma incisiva críticas por ser vista como entrave, onde dava excessivo destaque aos processos de controle da corrupção e do nepotismo, e relaxava quanto a seu mister fundamental de servir aos cidadãos.

Bresser-Pereira (2001, p.17), resume de forma objetiva a caracterização deste modelo de administração quando ressalta que “a estratégia básica adotada pela Administração Pública burocrática – o controle hierárquico e formalista ou legal sobre os procedimentos –

provou ser inadequada. Esta estratégia talvez pudesse evitar a corrupção e o nepotismo, mas era lenta, cara e ineficiente”.

Deste modo, em função das dificuldades enfrentadas neste modelo de administração, processou-se um grande número de mudanças em sua base na busca de ajustar o mesmo às verdadeiras necessidades da população. Essas mudanças distinguiram-se pelo abuso na extinção e criação de órgãos, e pela composição de estruturas equivalentes buscando modificar a rígida estrutura burocrática.

2.2.3 Administração Pública Gerencial

Um das ações mais expressivas buscando uma maior autonomia do exercício estatal foi a publicação do Decreto-Lei 200/67. Esse marco legal pode ser avaliado como o passo inicial em direção ao modelo de gestão chamado de administração pública gerencial, em função de ter por objetivo fornecer uma maior flexibilidade ao rigor burocrático.

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.

Bresser-Pereira (2002, p. 115) apresenta três eixos para a administração pública gerencial: a técnica, a econômica e a política. A Técnica é definida por: 1) passagem do controle de processo para o controle de resultados; 2) busca da redução do custo do serviço público; 3) máximo cuidado com o controle financeiro; 4) grande ênfase dada à avaliação de desempenho dos funcionários; 5) inserção do cumprimento de metas; 6) ampliação da autonomia de gestão; e 7) avaliação do desempenho.

A Econômica é estabelecida pela: 1) alocação de um ‘controle por competição administrada’; 2) criação dos ‘quase mercados’; 3) administração por contrato; 4) gestão pela qualidade total. E a Política, faz referência ao controle social e à importância da sociedade como um cliente.

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.

A burocracia se baseava nos processos, sem levar em conta a falta de eficiência em questão, porque entendia que este era a forma mais segura de impedir o nepotismo e a corrupção, sendo estes controles prioridades de natureza preventiva.

Conforme entende Bresser-Pereira (2001, p. 8):

A administração pública gerencial, por outro lado, admite que o combate ao nepotismo e a corrupção é necessário, entretanto, para este fim, não são necessários processos rígidos. Admitir-se-ia emprega-los quando predominava o patrimonialismo; mas não no momento, quando se recusa de forma universal que se misturem os patrimônios público e privado. Em outro diapasão, surgiram novas modalidades de apropriação da coisa pública pelo setor privado. A administração gerencial; a descentralização; a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público; o rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos por contrato, além de serem modos muito mais eficientes para gerir o Estado, são recursos.

Nessa questão gerencial os resultados, os objetivos alcançados, as finalidades, são assumidos não como fundamentos, mas como realidade fática, esse zelo com estes elementos se tornam, para o novo modelo, o alicerce de legitimidade.

Bresser-Pereira (2002, p. 126), conclui que a visão gerencial deixa de lado a suspeição do indivíduo, atributo da burocracia, onde o administrador público tem quase as mesmas condições de autonomia que o da esfera privada. Logo, cada indivíduo pode procurar a sua própria melhoria, e mais, é possível inferir que a essa busca por satisfação individual tenha como resultado o aperfeiçoamento das condições sociais.

Gabardo (2002, p. 50) ratifica citando que se abandona o aspecto de dependência (solidariedade ou fraternidade) em função da concorrência, onde se o indivíduo buscar seus próprios interesses ocorrerá uma melhoria geral do sistema, que é condicionado pelo conjunto dos desempenhos individuais.

O surgimento desse novo modelo em meados de 1950 tornou a busca pela eficiência na administração pública uma meta a ser alcançada. Fundamentos como redução de custos, aumento da qualidade dos serviços prestados e a satisfação do cliente (sociedade), tem prioridade.

Da Paz (2003, p.18), justifica que um exemplo de destaque neste aspecto é a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995. Neste plano o objetivo primordial era a alteração da administração pública de burocrática em gerencial com intuito de fornecer ao estado eficiência e que focasse no atendimento das demandas da coletividade

Como está claro, era latente o interesse de se instituir um ambiente gerencial na administração pública brasileira, tendo a satisfação dos interesses da sociedade como o eixo das atividades do estado. Pode-se avaliar, por conseguinte, que o intuito maior na criação da

administração gerencial, é a de entender o indivíduo, no aspecto econômico, como consumidor (ou usuário) e, no político, como cidadão (BRESSER-PEREIRA, 2001).

De lá para cá, outras reformas relevantes foram realizadas lastreadas num modelo gerencial, bem como na definição de um núcleo estratégico, através da fixação de políticas públicas e do equilíbrio contábil da máquina administrativa.

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

O que se buscou com a reforma administrativa é uma administração pública eficiente, com a devida prestação dos principais serviços públicos com qualidade. Inserir o princípio da eficiência, na constituição, junto de outros como o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade tem por objeto o aparelho estatal orientado para trazer benefícios, prestando serviços à coletividade e respeitando o indivíduo.

Conforme França (2000, p. 168):

(...) existe respeito à eficiência quando a atividade administrativa atinge materialmente os seus objetivos lícitos, por caminhos lícitos e quando o administrado se sente protegido e contente com a solução das dificuldades que sucessivamente apresenta para a administração. O princípio da eficiência administrativa institui o seguinte: toda a ação administrativa deve ser orientada para a concretização material e efetiva da finalidade posta pela lei, de acordo com os preceitos do regime jurídico-administrativo.

Assim, dentro destas reformas, insere-se a eficiência como um dos conceitos primordiais da administração pública no Brasil. Sua compreensão pode ser feita de forma imediata: não é aceitável somente o serviço público existir, mas se torna indispensável que ele seja eficiente, fornecendo suporte às necessidades dos cidadãos.

Mesmos com essas modificações visando orientar a administração pública brasileira a inserir a eficiência como pilar em suas atividades, não existia qualquer cobrança quanto à adoção de ações específicas para sua aquisição. Não se previa nem mesmo, ajustes necessários àqueles órgãos que não alcançassem resultados aceitáveis em sua busca, além de não existir uma legislação adequada que abordasse de maneira mais específica o que, de fato, era necessário para o poder público.

Essa questão é vital para a consolidação destas intervenções no setor público, haja vista as condições legais que conduzem os atos da administração pública. De forma que

Meirelles (2003, p. 102) esclarece: “na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”.

A má compreensão desta afirmação parece ter instituído uma estagnação aos atos de responsabilidade do estado. Uma tradição muito legalista norteia os valores da nossa administração pública chegando ao absurdo de administradores públicos se verem possibilitados e inclinados a atuar, somente após alguma determinação legal.

A eficiência não se mostrava uma exceção a essa situação, precisava de novas leis que a inserissem no seu escopo, fornecendo uma condição de obrigatoriedade. Deste modo, instituiu-se a Lei Complementar 101/00 onde a questão da eficiência passou a ser uma determinação a ser respeitada na administração pública.

De fato, a lei de responsabilidade fiscal apesar de não abordar exclusivamente a eficiência, preocupou-se em constituir fundamentos e normas relativos à gestão da receita e das despesas públicas, ao endividamento e à gestão do patrimônio público a serem observados pelos poderes constituídos em nível federal, estadual e municipal. (CRUZ, 2001, p. 105)

2.2.4 Estrutura atual da administração pública

A administração pública brasileira está estabelecida hierarquicamente a partir da composição de órgãos que executam os ofícios que lhe são característicos. 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.

O art. 18 da CF mostra a organização político-administrativa do Estado brasileiro, compreendendo a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos.

Carlin (2005, p.75) explica que:

A organização administrativa ampara uma correlação estreita com a estrutura do Estado e com a forma de governo seguida em cada país. Porque o Brasil é uma Federação (união indissolúvel dos Estados, Municípios e Distrito Federal) e se constitui em Estado Democrático de Direito em que se assegura autonomia político administrativa aos Estados-membros e aos Municípios (arts. 25 e 29), a sua administração há de obedecer, estruturalmente, a esses princípios constitucionais, com eles preservando compatível adequação.

Para a completa execução dos seus objetivos, o Estado exerce três funções fundamentais que são a normativa (ou reguladora), a administrativa (ou executiva) e a

judicativa (ou disciplinadora). Estas têm origem e constituição como função de cada um dos chamados poderes do estado que, de acordo com o estabelecido no art. 2º da CF, são o Legislativo, o Executivo e o Judiciário (independentes e harmônicos entre si).

De maneira simples, Kohama (2006, p.78) mostra que a função reguladora tem relação com a elaboração da legislação, enquanto que a executiva cuida da conversão em ato individual e concreto. Já a função disciplinadora tem referência com o emprego efetivo das leis aos litigantes.

Como se apreende, não existe exclusividade quanto a um Poder exercer uma dada função, o que acontece em síntese, é a existência e predomínio de uma função com relação a um dos três Poderes. Estudar a organização do estado mostra que ela pode ser classificada em administração direta, administração indireta e administração auxiliar

Mello (2002, p.134), entende por administração direta aquela em que a atividade administrativa “é exercida pelo próprio Estado, ou seja, pelo conjunto orgânico que lhe compõe a intimidade”.

Ou seja, a administração será direta quando o estado operar diretamente na prestação dos serviços através de suas organizações. Em termos de estrutura organizacional, ela está diretamente ligada ao chefe do Poder Executivo.

A administração indireta tem por princípio a prestação de serviços públicos de forma indireta pelo Estado. Assim, são constituídas outras organizações (de direito público ou privado) dissociadas do estado, para auxiliar no cumprimento das atividades administrativas.

Já a administração auxiliar, esta decomposta em descentralizada por cooperação (organizações de direito privado posicionadas fora da administração) e por colaboração (são os concessionários e permissionários de serviços públicos).

2.2.5 Sustentabilidade na Administração Pública Brasileira

No ano de 1999, foi instituída pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA) a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) cujo objeto era sensibilizar os agentes públicos acerca das questões ambientais, para promover a inclusão de critérios e princípios de gestão ambiental nas atividades diárias.

Como as instituições públicas devem ser referência para a sociedade, inclusive no que diz respeito aos impactos sociais, a A3P foi formatada em cinco pilares temáticos: uso racional dos recursos naturais e bens públicos; gestão adequada de resíduos gerados; qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores; e licitações sustentáveis.

Bliacheris e Ferreira (2012, p. 160), expõem os pilares da seguinte forma:

(i) Uso racional dos recursos naturais e bens públicos – usar racionalmente os recursos naturais, evitando seu desperdício. Isto engloba: uso da energia, água e madeira, além do consumo de papel, copos de plástico e outros materiais de expediente; (ii) Gestão adequada dos resíduos gerados - adoção da política dos 5Rs: repensar, reduzir, reutilizar, reciclar e recusar. Dessa forma, deve-se reduzir o consumo e combater o desperdício, para então destinar o resíduo gerado para cooperativas de reciclagem e para os aterros sanitários; (iii) Qualidade de vida no ambiente de trabalho - facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização com ações que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional; (iv) Sensibilização e capacitação dos servidores - criar e consolidar a consciência cidadã da responsabilidade socioambiental nos servidores, por meio do processo de capacitação e (v) Licitações sustentáveis - promover a responsabilidade socioambiental nas compras realizadas pela Administração Pública de modo que as licitações levem à aquisição de produtos e serviços sustentáveis.

Para implementar a A3P, o ente público deveria celebrar um Termo de Adesão junto ao MMA. Formalizada a ação, o MMA recomendaria um plano de trabalho a ser executado para implantação do programa, orientando sua operacionalização. Em 2011, o MMA computava com quase 100 (cem) termos de adesão assinados (BLIACHERIS; FERREIRA, 2012).

A A3P não é a única ação governamental para a promoção da sustentabilidade, a legislação brasileira, de modo disperso, materializou diversos esforços através de decretos, instruções normativas, leis e portarias; conforme detalhado a seguir.

2.2.5.1 Leis

As leis são estabelecidas pelo poder legislativo, no cumprimento de um mandato, que lhe é concedido pelo povo. Nos últimos dez anos há uma maior preocupação com a criação de leis voltadas para sustentabilidade (Quadro 01).

Quadro 1 – Leis relacionadas com a sustentabilidade

Lei	Disposição
Lei Federal nº8.666/1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
Lei Federal nº10.295/2001	Dispõe sobre a Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia e dá outras providências.
Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006	Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n.º 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 n.º 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
Lei Federal nº12.187/2009	Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e dá outras providências.
Lei Federal nº12.305/2010	Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências.
Lei Federal nº12.349/2010	Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006.

Fonte: MPOG, 2014

Deste conjunto de leis, na esfera ecológica, destacam-se a Lei de Mudança Climática e a Lei de Resíduos Sólidos, por conta da complementariedade entre ambas. Enquanto uma estabelece a prioridade nas contratações por produtos que proporcionem maior economia de recursos não renováveis, a outra visa promover a produção e o consumo sustentável, por meio da redução da geração de resíduos.

2.2.5.2 *Decretos*

Os Decretos são ações administrativas exclusivas do Presidente da República. Seu papel é fornecer interpretação geral ou individual, previstas abstratamente, de modo objetivo ou subentendido, na legislação. O zelo com responsabilidade ambiental no governo federal se distinguiu, via decreto, primeiramente no ano de 1990. Neste período, foram sancionados 11 decretos (Quadro 02) que se relacionam com a sustentabilidade.

Quadro 2 – Decretos relacionados com a sustentabilidade

Decreto	Disposição
Decreto federal nº 99.658/1990	Regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material.
Decreto federal nº 563/1992	Institui o Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil e cria a Comissão de Coordenação.
Decreto federal nº 2.783/1998	Dispõe sobre proibição de aquisição de produtos ou equipamentos que contenham ou façam uso das Substâncias que Destroem a Camada de Ozônio - SDO, pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.
Decreto federal nº 4.059/2001	Regulamenta a Lei nº 10.295 de 17 de outubro de 2001, que dispõe sobre a Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia, e dá outras providências.
Decreto federal nº 4.131/2002	Dispõe sobre medidas emergenciais de redução do consumo de energia elétrica no âmbito da Administração Pública Federal.
Decreto federal nº 5.940/2006	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.
Decreto federal nº 6.204/2007	Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações públicas de bens, serviços e obras, no âmbito da Administração Pública Federal.
Decreto federal nº 7.174/2010	Regulamenta a contratação de bens e serviços de informática e automação pela Administração Pública Federal, direta ou indireta, pelas fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público e pelas demais organizações sob o controle direto ou indireto da União.
Decreto federal nº 7.746/2012	Regulamenta o art. 3o da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela Administração Pública Federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP.

Fonte: MPOG, 2014

2.2.5.3 Instruções Normativas

As Instruções Normativas são atos administrativos emitidos pelos ministérios para disciplinar o cumprimento das leis, decretos e regulamentos, está amparado pelo art. 87 da constituição brasileira, podem ser usadas por outros órgãos superiores com o mesmo objetivo.

A Instrução Normativa n.º 02/2008, publicada em 30 de abril de 2008 pela SLTI, dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não, na

Administração Pública, mesmo não estar relacionada de modo direto com a sustentabilidade, o art. 42 estabelece as exigências de sustentabilidade ambiental na execução dos serviços.

Já a Instrução Normativa n.º 01/2010, publicada em 19 de janeiro de 2010, aprofundo o debate, estabelecendo os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

2.2.5.4 Portarias

Portarias são ações administrativas internas através das quais os diretores de órgãos, repartições ou serviços expedem resoluções gerais ou específicas a seus subordinados, ou nomeiam servidores para funções em cargos secundários. Abaixo no Quadro 03 estão apresentadas as portarias que tem referência com a sustentabilidade.

Quadro 3 – Portarias relacionadas com a sustentabilidade

Portaria	Disposição
Portaria nº 61/2008-MMA	Estabelece práticas de sustentabilidade ambiental a serem observadas pelo Ministério do Meio Ambiente e suas entidades vinculadas quando das compras públicas sustentáveis e dá outras providências.
Portaria nº 43/2009-MMA	Dispõe sobre a vedação ao Ministério do Meio Ambiente e seus órgãos vinculados de utilização de qualquer tipo de asbesto/amianto e dá outras providências.
Portaria nº 02/2010-SLTI/MPOG	Dispõe sobre as especificações padrão de bens de Tecnologias da Informação no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.

Fonte: MPOG, 2014

Ressalte-se a iniciativa do MMA em constituir práticas de sustentabilidade para seu próprio uso e para as entidades coligadas, conforme comprovado na Portaria nº 61/2008.

2.2.6 Organizações públicas

As organizações públicas são aquelas que têm por objetivo a prestação de serviços públicos, ou seja, envolvem as atividades de Estado, desempenhado de forma direta ou indireta e com a finalidade de atender a população. (BITTENCOURT, 2007).

As organizações públicas compreendem o complexo de pessoas jurídicas e órgãos e agentes governamentais, os entes que exercem a função administrativa na esfera federal, estadual e municipal. A Administração Pública, representada pelas organizações públicas, é o elemento essencial para o funcionamento do Estado.

[...] atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos seus interesses coletivos, e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício das funções administrativas do Estado. (MORAES, 2013, p. 295)

Deste modo, as organizações públicas devem garantir à satisfação das necessidades públicas mais diversas, como a segurança, a cultura, a saúde, as finanças etc. As organizações, em geral, são classificadas por três critérios: flexibilidade, complexidade e evolução histórica. (CURY, 2005)

Ainda de acordo com Cury (2005), o critério complexidade está ligado não com o porte de uma organização, mas sim com o tamanho da complexidade de seus processos, avaliando as organizações públicas, os processos são considerados complexos e de difícil compreensão para seus usuários.

A Administração Pública brasileira é regida por um arranjo de normas e leis que sobrepõem os aspectos estratégicos de uma organização moderna. Os princípios básicos que norteiam a formalização dos atos das organizações públicas do país estão no art. 37 da Constituição Federal da República de 1988, no qual qualquer forma de Administração Pública seja direta ou indireta, de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, CF 88).

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).

Os processos de trabalho são, de acordo com a tradição, fundamentados no modelo burocrático, ocorrendo muitas vezes um respeito exagerado às normas, que são consideradas incondicionais.

Destaque-se, porém, que, vista muitas vezes como obstáculo, a burocracia emerge no setor público para mitigar o risco de desigualdade no tratamento dos indivíduos, onde seu benefício é a sustentação do princípio da equidade. O compromisso com a conformidade no setor público é baseado na necessidade de se oferecer resultados imparciais a todos os indivíduos, um dos princípios da democracia. (CARBONE, 2000).

As evidências indicam que, se não se avaliar a estrutura, a burocracia, o ambiente político de organizações públicas, ações buscando a mudança podem vir a falhar, portanto, os modelos de aperfeiçoamento devem ser adaptados ao contexto do setor público.

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).

2.2.7 Universidades públicas brasileiras

Sucupira (1968) conceitua universidade como uma instituição de produção diversificada e em permanente desenvolvimento, considerada como entidade que tem por finalidade à produção de ciência, técnica e cultura geral, numa conjuntura sócio-política.

Em sentido formal, universidade é uma instituição de ensino que, em geral, abrange faculdades ou escolas em número diverso, com autonomia para conferir títulos de graduação e pós-graduação, um núcleo influente na concepção dos valores da cultura nacional e universal.

Dentro deste raciocínio Chauí (2003) entende a universidade como instituição social, assim nota-se em seu cerne atitudes e opiniões colidentes que revelam incongruências e divisões da própria sociedade, a universidade além das ações essencialmente educativas, tem que realizar atividades de pesquisa pura e aplicada de grande alcance.

Colossi (2001) descreve que, atualmente, percebe-se a agilidade com que acontecem as mudanças no mundo contemporâneo. Deste modo, encontra-se ambiente para análise e reflexões sobre as mesmas, não apenas no que diz respeito a sua essência, mas também sobre seus aspectos futuros.

Realmente, é complicado o processo de transformação no mundo atual: transformações nos cenários de mercado, mudanças nas empresas, novas tecnologias, alterações de ordem social, política e cultural e, especialmente, nos valores e crenças na sociedade, são situações que indicam ser necessário estabelecer outros padrões que tem no ser humano a peça chave deste ambiente de transformações no mundo.

Neste aspecto, as universidades, podem também ser afetadas, isto é, fazer parte deste processo de mutação, apesar de não ter a mesma velocidade de outras organizações, participar consideravelmente desta nova dinâmica social.

Na data de 11 de abril de 1931, foi estabelecido por meio dos Decretos 19.850, 19.851 e 19.852, a organização universitária e o Estatuto da Universidade Brasileira. O padrão

estruturado para o ensino superior no Brasil previa a concepção de universidades, instituídas a partir da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, buscando preparar o corpo docente para o ensino secundário e à capacitação de pessoas para o ensino superior e a pesquisa (BRASIL, 1990).

Neste intervalo da concepção até os dias atuais as universidades no Brasil passaram por alterações de relevo via nova definição de suas funções, em especial, em razão das modificações de ordem social. Logo, essa mudança de perfil requereu novas habilidades e competências funcionais para o exercício de suas funções administrativas.

Finger (1993) ressalta que, as funções administrativas existem desde a concepção da instituição universidade. Essas funções, no início, eram deficitárias e decorrência do processo de educação, no transcorrer do tempo, têm sofrido modificações, algumas inclusive radicais.

Logo, o que interessava mais era o processo de ensino e aprendizagem, sendo a estrutura administrativa e a organização burocrática, consideradas um problema de pouca ou nenhuma relevância. Era recorrente que as funções administrativas das universidades serem um encargo parcial, onde eram adotadas as intenções de seus agentes passando a ser um aspecto auxiliar do órgão.

Durante algum tempo não existiam empregados voltados nomeadamente à administração, em suas diversas funções. Essas funções administrativas eram executadas por professores que acumulavam essa função junto com a docência. Deve-se notar que, embora apoiados por funcionários administrativos, os altos cargos de direção das instituições de ensino são exercidos por funcionários docentes, nem sempre preparados para as atividades administrativas.

Os cargos são substituídos periodicamente, ocorrendo, portanto, mudanças políticas, da mesma forma que nas demais instituições públicas. Outra questão a ser discutida é a convivência com restrições orçamentárias.

As instituições públicas de ensino superior no Brasil são divididas em duas categorias, a saber, instituições federais, ligadas ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), e instituições estaduais, ligadas aos governos de cada Estado.

Historicamente, o setor público brasileiro apresenta uma estrutura departamental e burocrática, o que dificulta a coordenação das atividades e diminui a eficiência e a eficácia de seus serviços. Diante desta realidade, algumas instituições públicas do setor brasileiro vêm buscando melhorias em sua forma de operar (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

No caso destas instituições, existe a necessidade de observação das normas associadas aos orçamentos públicos, que incluem a efetividade e a eficiência organizacionais, a visibilidade social e o controle governamental e social.

Ainda segundo estes autores, a expansão das unidades de ensino burocrática com modelos de gestão rigidamente hierarquizados multiplica as atividades-meio, ou seja, os processos administrativos, comprometendo, indiretamente, a qualidade das atividades-fim.

Ao longo dos últimos anos, o setor público viu-se sob uma pressão mais efetiva para funcionar aperfeiçoando seus processo e conseqüentemente seu desempenho, demonstrando maior transparência na avaliação de resultados como forma de alcançar o desenvolvimento sustentável.

Jabbour (2010), ao recomendar a admissão das instituições de ensino como caminho para a sustentabilidade estabelece unidades e indivíduos que seriam uma espécie de medida para a realização de uma cultura sustentável. Estes seriam constituídos de novos e futuros discentes, professores e empregados, como formato de avaliação das forças e fraquezas da organização, no ambiente da gestão.

Dentro deste ambiente a gestão de compras deve ser utilizada como base para o desenvolvimento e crescimento organizacional, provendo assim as necessidades diárias e o funcionamento regular da mesma. Este setor ao lado de recursos humanos e finanças são fatores decisivos para a execução das atividades e para o aperfeiçoamento das operações de uma universidade.

O sistema de compras atende a toda a universidade e tem um importante papel em diversos departamentos, conforme Bowersox, Closs, Cooper (2007), em termos de gestão, as companhias tradicionalmente têm sido organizadas em departamentos para estabelecer um foco, rotinas, padronização e o controle do trabalho. Todas as organizações têm funções próprias, mas às vezes devido certas dificuldades na aquisição de materiais peculiares, o setor compras tem a autonomia de dividir certas atividades e responsabilidade com outros setores.

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.

A requisição de materiais tanto para uso interno como para áreas de uso exclusivo é que faz de compras um setor de apoio, existindo a real necessidade de conservação deste setor, sendo importante para qualquer instituição, nas universidades há a necessidade de vários serviços integrados, compras, transferência de medicamentos, manipulação, que são essenciais diária e continuamente.

2.3 Processo de Compras Públicas

O sistema de gestão de compras é o mecanismo responsável pela aquisição de materiais e matérias-primas na organização conforme as normas próprias de cada empresa, abrangendo os cálculos relativos à despesa com armazenagem e depreciação, avaliação das fontes de custeio e das instalações.

O processo de suprimentos tem como fundamento a gestão de compras que permite uma melhor aplicação dos recursos disponíveis na organização impedindo que sejam efetuados gastos supérfluos com a compra de materiais, depreciação e armazenamento.

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).

Heinritz e Farrell (1988) conceituam compras como um papel da administração integrando a administração de materiais, estabelecimento dos fornecedores e de que modo será o fornecimento, até a entrega final onde em todos esses níveis é indispensável à tomada de decisões relativas a qualidade, quantidade, cronogramas, origem e custo.

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).

Kelman (2007) descreve algumas mudanças relevantes do sistema de compras públicas nos EUA a partir da década de 1990, com objetivo de aumentar o desempenho do sistema. Motta (2010) mostra que o processo de compras se tornou mais flexível, com mudanças empregadas nas áreas de estratégia e escolha de fornecedores, assegurando que essas modificações se trataram de uma simplificação e reorganização de estruturas e

processos procurando dar maior celeridade as compras com a utilização de metodologias mais avançadas presentes no setor privado. As universidades são instituições de ensino, cujo funcionamento solicita que se tenham setores específicos dentre eles o setor de compras que tem uma função importante para seu funcionamento e custeio.

2.3.1 *Processo de compras*

Nas diversas pesquisas com aplicação no setor logístico, a questão suprimentos tem presença em todos os campos empresariais, sendo indispensável que estes estudos sejam aproveitados e que forneçam resultados eficientes para as organizações, uma vez que o resultado deve compreender a redução de custos em conjunto com a satisfação dos clientes.

Dentro de algumas definições para gestão da cadeia de suprimentos: Ballou (2001); Bowersox, Closs e Cooper (2007), se referem a gestão da cadeia de suprimentos como um espaço de negócios, como um instrumento que possibilita realizar a ligação do mercado com a rede de fornecimento, o processo produtivo a atividade de compra onde os consumidores tenham um alto nível de serviço ao menor custo final, simplificando assim o processo de negócios com eficiência.

Para Dalledonne (2008), gestão da cadeia de suprimentos denota selecionar e articular, em determinado tempo, fornecedores e estoques para que seja alcançada a máxima eficácia, com domínio sobre os custos.

Bowersox, Closs, Cooper (2007), entendem que a gestão da cadeia de suprimentos versa sobre a cooperação entre corporações para modificar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional. Para cada organização envolvida, o relacionamento na cadeia de suprimentos reflete uma alternativa estratégica.

Deste modo tem-se a seriedade da gestão de suprimentos nos diversos processos e empresas, em todas as descrições está salientada de modo uniforme a importância da gestão na cadeia de suprimentos em função da satisfação do cliente, o importante é que cada empresa tem seus modelos de gestão e estes buscam um objetivo comum adequando o lucro a satisfação do cliente.

Christopher (2007) mostra que rapidez sugere responder em intervalos de tempo cada vez menor às variações nas exigências tanto concernentes ao volume quanto a variedade, ou seja, uma cadeia de suprimentos ágil é adequada para cenários menos previsíveis, nos quais a demanda por multiplicidade é elevada, pedindo assim respostas de imediato.

As eventuais demandas do mercado por velocidade e flexibilidade, agregadas à necessidade cada vez mais urgente de diminuição nos custos está fazendo com que as decisões empresariais sejam pautadas na da filosofia do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Dessa forma, redes associadas de corporações, que dividem ganhos e riscos, têm ganhado em competências conjuntamente possibilitando desfrutar de vantagens competitivas diante dos seus concorrentes, quer sejam empresas únicas ou outras redes de suprimentos.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) atenta para a aquisição e a logística de recebimento de estoque de materiais, peças e/ou produtos acabados de fornecedores para fábricas ou montadoras, armazéns ou lojas varejistas, em cada caso o processo de suprimento normalmente é identificado por diferentes nomes. Na manufatura, o processo de suprimento é conhecido como compras. No âmbito governamental, a aquisição tradicionalmente é chamada de licitação. No atacado e no varejo, compras é o termo empregado com maior frequência e em muitos ambientes é designado de logística de suprimentos.

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.

Apesar de a bibliografia debater a função estratégica que o setor de compras vem adquirindo nas empresas, dos anos 90 até hoje, quase nada se comentou sobre a estrutura e o processo de compras, bem como do perfil dos profissionais que trabalham no setor — compradores ou não (LIMA, 2004, p.7). Com o decorrer dos anos, os processos de compras ficaram mais complicados e condicionados aos atores empenhados e conscientes de seu cargo.

Para Secchi (2010) os burocratas, os funcionários públicos são analisados como possuidores de informação e capacidade criadora, se forem bem administrados tem condição suficiente para aperfeiçoar um processo mal elaborado.

Estes profissionais, independentemente se público ou privado necessitam ter um perfil ligado às necessidades estratégicas da instituição. Dentro da classificação de Baily *et. al.* (2000, p. 425) são apresentados cinco estágios de desenvolvimento para o possível “perfil do comprador” na área de compras.

Quadro 4 – Perfil do comprador (estágios de desenvolvimento)

Estágios de desenvolvimento	Características gerais e atribuições do responsável por compras
Primitivo	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas
Conscientização	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo dedicado às atividades burocráticas.
Desenvolvimento	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo dedicado às atividades burocráticas.
Maturação	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em commodities integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento e novos produtos; maior parte do trabalho dedicado à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20-30% do tempo dedicado às atividades burocráticas.
Avançado	É necessária qualificação profissional ou pós-graduação; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração da base de fornecedores etc.; menos de 20% de seu tempo dedicado às atividades burocráticas.

Fonte: Baily *et. al.* (2000)

A classificação acima mencionada situa o profissional de compras da instituição passando por todos os níveis sendo que no estágio final fica alocado entre o nível de maturação passando a avançado.

2.3.2 Planejamento de compras

Bertaglia (2003) estabelece que o planejamento estratégico de uma corporação, apresenta relação direta com o processo de desenvolver e montar estratégias para gerenciar a organização conforme as disposições e os objetivos instituídos a médio e em longo prazo, os quais devem nortear estas estratégias. As empresas que utilizam o planejamento estratégico atentando para o futuro procuram visivelmente definir onde esperam encontrar-se em determinado período de tempo.

Em vez de ficar constantemente reagindo às mudanças do mercado e aos posicionamentos da concorrência, a companhia toma suas decisões, com base na estratégia

desenvolvida, integrada pelas atividades operacionais de curto prazo e, ao mesmo tempo, projetando o seu futuro. Não é uma tarefa simples; demanda visão e renúncia ao presente.

Uma visão verdadeira do negócio é o passo inicial para desenvolvimento do processo de planejamento estratégico, o estabelecimento de objetivos tangíveis e passíveis de serem alcançados é o grande desafio. Uma visão de sucesso deve ser precisa, dando ênfase a um futuro melhor com objetivos e resultados positivos, além de aumentar o ânimo (BERTAGLIA, 2003).

A principal finalidade do planejamento estratégico relativo a suprimentos é propiciar uma visão sistêmica do processo, avaliando metas e restrições em compras, produção e distribuição em um período pré-estabelecido. A noção de mercado, as eficiências dos recursos internos e externos, as ações de vendas são fatores que dão origem a elaboração dos planos de compras.

A elaboração de um planejamento integrado da cadeia de abastecimento traz em seu escopo benefícios como a diminuição de custos e dos estoques, ampliação do lucro, melhor emprego da capacidade produtiva e dos ativos.

De acordo com Bertaglia (2003), perceber o comportamento de compra, tanto de consumidores como de clientes, leva a uma vantagem competitiva e a um melhor planejamento estratégico da cadeia de valor. É necessário entender a importância que se deve dar a todo esse conceito, pois ele é a engrenagem que move toda a cadeia de abastecimento.

O setor de compras é definido por Ballou (2001) consistindo na atividade organizacional que se relaciona com a aquisição de manufaturas, suprimentos e componentes para a organização. Este mesmo autor pondera que a função compras em uma organização é essencial já que em geral os artigos adquiridos importam em cerca de 60% do valor de negociação do produto acabado, significando que algum lucro nas compras tem considerável impacto nos resultados das empresas.

Algumas das ações integradas neste setor são: escolher e classificar fornecedores, medir o desempenho dos fornecedores, contratar fornecedores, checar cotações, condição dos serviços ofertados, detalhar os meios de recebimento dos bens, dentre outras.

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).

Bertaglia (2003) afirma que dentro das decisões de compras:

Consumidores e organizações são comumente influenciados por outros indivíduos, portanto, é necessário distinguir quais são as pessoas que fazem parte do processo decisório qual função cada pessoa desempenha para que as estratégias sejam também orientadas para elas. Esses indivíduos que intervêm no processo de compras são caracterizados como: a) agente gerador da ideia: é o indivíduo que primeiramente recomenda ou idealiza a compra de um bem ou de um serviço; b) agente influenciador: indivíduo estimado na empresa e cujo conceito tem importância no processo final de decisão; c) agente tomador de decisão: indivíduo que assume a responsabilidade pela decisão final de compra de um bem ou serviço seja ela parcial ou total; d) agente comprador: quem realiza e pactua a compra; e) agente usuário: indivíduo que utiliza ou consome o produto ou serviço; f) agente aprovador: corresponde ao indivíduo cuja aprovação da decisão é importante, mas que pode não ter influência na decisão de compra e; g) agente controlador: indivíduo que controla o andamento da compra.

Mesmo que o processo de compra em uma empresa exiba uma maior formalidade, as funções e os agentes que nele operam são muito semelhantes aos de uma circunstância de compra de uma pessoa comum.

Pozo (2001) afirma que o sistema de compras tem fundamento na ação que abrange atividades de pesquisas para o mais perfeito ajuste aos objetivos organizacionais, sendo, igualmente, em seu aspecto mais amplo, uma ação permanente.

A investigação e a procura por eventos novos estão absolutamente combinadas em suas principais atividades, conforme já descrito anteriormente, tais como avaliar ordem de pedido, procurar preços melhores, descobrir fornecedores adequados, fontes abundantes de fornecimento, materiais e mercados inéditos e assim por diante.

Compras que não estão submetidas a valores e julgamentos subjetivos, mas baseados em sistemas de gestão contemporânea e com o emprego de tecnologia, são fontes de promoção de aumento da lucratividade das organizações. Deste modo, o setor de compras deve fomentar a pesquisa constante em toda sua estrutura. (VIANA, 2002)

Porter (2005) menciona a estratégica relação entre compradores e fornecedores como fator determinante para o sucesso das empresas no tocante a competitividade, desta forma, recentemente as grandes corporações estão procurando organizar a gestão de compras, unificando a outros setores administrativos, de maneira a possuir um alinhamento de suas estratégias operacionais com a estratégia organizacional.

O cuidado com o gerenciamento dos canais de fornecimento também é uma preocupação, sobretudo, em uma estrutura voltada para gestão do fluxo de mercadorias e de

informações, tudo com o objetivo de minimizar os estoques e melhorar o tempo de atendimento aos clientes.

Os modelos clássicos da gestão de compras com foco único e exclusivo na negociação de preços tem sido eficaz no sistema da indústria onde existe pouca flexibilidade do mercado, desde algum tempo, não mais implica em resultados que permitam às empresas empregar sua gestão de compras como agregadora de valor para a organização. (LIMA, 2004).

Verifica-se que com o fenômeno da globalização nos negócios aliado ao desenvolvimento tecnológico que tem relação com a gestão de compras, torna-se essencial que as corporações tenham conhecimento de que é possível ganhar com a gestão de compras e, não visualiza-la como um setor de apoio dentro das organizações, ao invés disto, como fator estratégico dentro da organização.

Se, no começo, a capacidade de negociar era tudo, atualmente é imprescindível que as empresas possuam profissionais, que além da habilidade de negociar, tenham ciência das informações técnicas das mercadorias e também dos processos envolvidos na produção seus fornecedores.

De acordo com Lima (2004, p. 7) apesar da discussão do papel estratégico que a gestão de compras vem adquirindo nas empresas, desde a década de 90, pouco se discute sobre a formatação do processo de compras, do mesmo modo sobre o perfil dos profissionais que trabalham neste setor.

Conforme já indicado, a gestão de compras ainda não tem a evidência necessária dada ao nível de importância que possui para a organização e, não obstante as organizações exibem a forma de gerenciar compras, o enfoque das ações ainda está sintetizado no tema custo.

Com o decorrer dos anos, os procedimentos ligados à gestão de compras se transformaram em processos mais complicados onde existe a necessidade dos participantes estar empenhados e cientes de sua função. Há uma semelhança extraordinária entre a compra no setor público e no setor privado, nos dois procura-se o menor preço com qualidade garantida, embora na compra pública seja exigido processos exclusivos para fornecer eficácia prevista na legislação.

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, a pressão da opinião pública e dos governos que buscam compreender o que acontece com os serviços com o objetivo de ser mais competentes e poder influir sobre a ação da administração elevando inclusive o nível de qualificação e de cultura dos funcionários. (TROSA, 2001 p.37)

Logo, o setor público não deve ficar à beira destas transformações, uma organização pública tem de criar estratégias que sejam necessárias para superar as dificuldades existentes. Deste modo, explica-se sua existência em termos financeiros, tanto para o governo, quanto para a sociedade em geral. Estas instituições devem de algum modo se envolver ativamente e criar estratégias diferenciadas, enfim, se integrar ao “modus operandi” das empresas privadas que atuam hoje no mercado.

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”.

Para Baily *et. al.*(2000, p.16) a “compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável”. Em verdade, a iniciativa privada compra insumos e/ou serviços de empresas que entendem como imprescindíveis ou convenientes; já na esfera pública, com exceção de algumas situações previstas na legislação, as aquisições são antecedidas de processo licitatório, em função da questão financeira e do interesse público evidente.

Verifique-se que o agente público não tem a faculdade de agir com total liberdade, mas somente, dentro do que a legislação permite. O agente público de uma maneira geral não pode ser de todo proativo, basicamente por duas razões. Em princípio a legislação das compras públicas (licitações) brasileira não permite que o agente utilize metodologias de compras mais aprimoradas, pois institui regras e metodologias rigorosas que impedem a habilidade de negociação do mesmo.

Em outro horizonte tem-se a deficiência na capacitação profissional dos agentes públicos, tanto no que diz respeito à compreensão da legislação de licitação, quanto da falta de reciclagem e treinamento constante.

Este entendimento vem sendo alterado, embora em algumas oportunidades os agentes públicos comportem-se de maneira burocrática e se utilizem do jargão de não está amparado pela legislação. As transformações no perfil do agente público ocorrem em razão de alguns elementos decisivos agregados ao perfil das compras efetuadas.

De acordo com Lima (2004, p.46) esses elementos decisivos estão “ligados aos novos fundamentos e objetivos assumidos pelas organizações diante dos desafios do mundo contemporâneo (globalização, novas tecnologias, novas exigências por parte do consumidor, maior concorrência)”. Para o autor “novas qualificações e perfis fazem parte dessa mudança e se refletem no trabalho do agente”.

Em um estudo realizado em 1996, para a definição da política pública adotada para o ensino superior já se avançava nesta lógica onde se argumentava:

No caso do setor público há que se garantir, também, a autonomia administrativa, financeira e de gestão patrimonial, sem as quais as universidades se igualam a repartições públicas e ficam inteiramente manietadas pelo aparelho burocrático do Estado. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO, 1996, p. 25).

Neste sentido, Garde (2005), complementa:

A nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da Administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos.

2.3.3 Compra pública tradicional

Não obstante o conceito de contratação pública não ser uma inovação no país, as compras públicas se tornaram mais importantes com a publicação da CF/88, que obrigou a realização de processo licitatório em qualquer obra, serviço, compra ou alienação pública, assegurando que os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade,

eficiência e isonomia estejam presentes em todo processo de aquisição de bens e/ou serviços públicos, promovendo condições isonômicas entre os concorrentes. (BRASIL, 1988).

O episódio da saída do Presidente Fernando Collor de Melo, em 1992, envolvido em escândalos de corrupção nas compras públicas, foi uma passagem sensível para o setor, em função de imediatamente serem criadas diversas leis e mecanismos com enfoque no combate à corrupção (MOTTA, 2010). A mais conhecida a Lei nº 8.666 de 1993, que estabelece as normas para licitações e contratos da administração pública, normatizando as compras públicas.

A área de compras governamentais está organizada na forma de sistema, integrado por unidades administrativas distribuídas por todos os ministérios, autarquias e fundações públicas da administração federal. Trata-se do Sistema de Serviços Gerais – SISG3, cujo órgão central é a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, que compõe a estrutura do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Este sistema abrange os 22 ministérios civis, as Secretarias da Presidência da República e mais de 300 autarquias e fundações públicas, entre elas as universidades públicas.(MPOG, 2014)

Esse Sistema organiza a gestão das atividades de serviços gerais, o que inclui as licitações, contratações, transportes, comunicações administrativas, documentação e administração de prédios públicos e de imóveis funcionais.

Na esfera de cada órgão ou entidade, a responsabilidade pelas compras e contratações é das unidades administrativas setoriais ou seccionais de serviços gerais, geralmente subordinadas a um gerente, responsável pela gestão de todas as funções administrativas (planejamento, orçamento, execução financeira, informática e serviços gerais). Na prática, a gestão direta das compras e contratações é realizada por gerentes em unidades denominadas Unidades Administrativas de Serviços Gerais - UASG, disseminadas nos Ministérios, autarquias e fundações públicas. (MPOG, 2014)

Para a realização das aquisições/compras dentro destas UASG, a legislação brasileira estabelece as seguintes modalidades de licitação:

a) Concorrência: os interessados devem comprovar atender a requisitos de qualificação exigidos em edital; aplica-se a compras em valores acima de R\$ 650 mil ou de R\$ 1,5 milhão, no caso de obras e serviços de engenharia;

b) Tomada de Preços: convoca fornecedores previamente cadastrados, aplicando-se a compras em valores até R\$ 650 mil ou até R\$ 1,5 milhão, no caso de obras e serviços de engenharia;

c) Pregão: aberto aos interessados que atendam aos requisitos de qualificação, aplica-se à aquisição de bens e serviços comuns, de qualquer valor;

d) Convite: prevê a escolha e convite a um mínimo de três fornecedores no ramo pertinente ao objeto, podendo ser adotada para compras em valor até R\$ 80 mil, ou R\$ 150 mil, em se tratando de obras e serviços de engenharia;

e) Concurso: adotado para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante atribuição de prêmio ou remuneração conforme critérios definidos em edital;

f) Leilão: modalidade adotada para venda de bens inservíveis, produtos apreendidos ou penhorados, mediante lances.

Como critérios para julgamento das propostas, a legislação prevê as alternativas de menor preço, melhor técnica e a combinação entre técnica e preço.

O pregão foi adicionado às modalidades de licitação pelo Decreto n.º 3.555, de 08 de agosto de 2000, trouxe, além dos princípios da legalidade, finalidade, isonomia, moralidade administrativa e publicidade, o princípio da celeridade (BRASIL, 2000), tendo em vista a expressiva diminuição do tempo de publicação e recursos oriundos dessa modalidade.

Outro progresso obtido é a economia de escala além de vantagens como não previsão de dotação orçamentária, suporte para demandas inesperadas, diminuição do volume de estoque, fim dos fracionamentos de despesa, diminuição do número de licitações e do prazo de aquisição, valores de aquisição atualizados, diminuição dos custos da licitação entre outras.

Outra novidade implementada é o SRP sendo um artifício que possibilita que nas modalidades pregão e concorrência o processo licitatório seja realizado e registrado, e dentro de no máximo 01 (um) ano, é admissível assinar o contrato quando for mais interessante para a administração pública, amparado nos preços registrados em uma ata de registro de preços (BRASIL, 2001).

Entre outros aspectos, o pregão processado pelo sistema de registro de preço se diferencia de um pregão tradicional por permitir que a proposta com ata de registro de preços seja aproveitada por outros órgãos da administração pública. Essa atuação, por órgãos não vinculados ao pregão, foi usualmente apelidada “caronas” (FERNANDES, 2009).

No Brasil, uma das modificações mais expressivas na legislação relativa ao pregão nas compras públicas foi a publicação da Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002, que indicou o pregão como modalidade licitatória para aquisição de bens e serviços comuns, ou seja, “aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (BRASIL, 2002a).

Através do Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 é instituído o pregão em sua forma eletrônica como modalidade de licitação do tipo menor preço, que se concretiza quando a sessão pública, fase na qual acontece a disputa pelo fornecimento do bem ou serviço, for realizada à distância, através de sistema que permita a comunicação pela Internet (BRASIL, 2005a).

O formato eletrônico passar a ser modalidade preferencial para instituições públicas nas compras através do Decreto n.º 5.504, de 05 de agosto de 2005 (BRASIL, 2005b). Deve ser destacado que no ano de 2006, por uma motivação socioeconômica do Governo Federal, e porque não dizer uma ação em busca da sustentabilidade nestes processos, foi aprovada a Lei Complementar 123/2006 que estabelece o Estatuto Nacional da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP) e traz alguns componentes que impactam de forma direta nas aquisições públicas.

Esta legislação assegura a preferência de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte no momento que aconteça igualdade entre propostas (BRASIL, 2006), evidenciando acompanhar uma disposição de grandes nações como os Estados Unidos e países da União Europeia que, conforme Kidalov e Snider (2011) têm preferido permitir a participação das pequenas e médias empresas nos processos licitatórios, prestando auxílio e preferência.

2.3.4 *Compra pública sustentável*

Em análise do trabalho de Velter *et al.* (2010), no Brasil, existem poucos estudos em administração na área de sustentabilidade que tratam de temas ligados à aplicação das práticas de desenvolvimento sustentável pela gestão pública.

Barbieri *et al.* (2010, p.149) revelam que a institucionalização da definição de sustentabilidade se dá “no âmbito das organizações intergovernamentais, como o PNUMA, PNUD, Banco Mundial, FMI, dos governos nacionais, e de ONGs com atuação internacional, como WWF e WBCSD”. Como resposta a estas pressões, surgem novos modelos tidos como mais adequados, como é o caso das compras públicas sustentáveis.

No entendimento de Barbosa (2008), embora este conceito tenha sido muito debatido nas últimas duas décadas, principalmente após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (CNUMAD), não se tinha notícia de sua aplicação nos processos administrativos de governo.

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.

Com o objetivo de preservar a utilização dos recursos naturais e a reutilização de produtos, ocorreram mudanças consideráveis nas normas vinculadas às contratações públicas, saindo do espectro do menor preço (princípio da economia), e direcionado à necessidade pública, deste modo, com vistas ao desenvolvimento sustentável, surgiram às compras e contratações públicas sustentáveis.

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”.

As compras públicas sustentáveis no Brasil ganham destaque no cenário mundial após a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável de Johannesburgo, também conhecida como Rio+10, tendo com principal elemento de difusão o chamado *Processo de Marrakesh*, pacto de adesão voluntária que impulsiona autoridades públicas a promoverem políticas de desenvolvimento sustentável e, especialmente, mudanças nos padrões de consumo. (BARTHOLO, R., AFONSO, R. e PEREIRA, 2012).

A compra pública sustentável ou licitação sustentável “tem como objetivo precípuo 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 (2011, 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.

Rossato e Bellen (2011, p.14), sintetizam que:

a implantação da licitação sustentável é um exemplo da emergência do tema sobre as mais diversas atividades administrativas, públicas ou privadas e tem assumido fundamental importância nas discussões que surgem no cenário legal sobre a licitação [...] é a partir dos bons exemplos, do compartilhamento de boas práticas e experiências que se pode estimular e motivar novas organizações e governos a atuarem de forma proativa rumo ao desenvolvimento sustentável.

Biderman *et. al.* (2008) apresentam diversas iniciativas desenvolvidas no âmbito internacional, sendo que algumas foram resumidas no Quadro 04.

Quadro 5 - Iniciativas no âmbito internacional das Compras Públicas Sustentáveis

ÂMBITO	AÇÕES NA ÁREA DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES SUSTENTÁVEIS
União Europeia	Ressalta-se o programa europeu de consumo sustentável, com destaque aos sistemas de ecorrotulagem e gestão ambiental.
Nova Iorque	Possui requisitos legais de construção e arquitetura sustentável, incentivos fiscais para o uso de equipamentos eficientes sob os aspectos ambiental e energético, bem como legislação em vigor que tornou obrigatória a economia energética nos prédios construídos em seu território.
Japão	Possui avançado modelo de compras através da rede <i>Green Purchasing Network</i> (GPN), que promove iniciativas de consumo sustentável que incluem desde treinamentos e publicações, até o desenvolvimento de catálogos de compras online. O sistema japonês de compras sustentáveis é o mais completo e dinâmico em uso no mundo, utilizado hoje em dia por mais de 2.800 entidades públicas e privadas para promoção de suas compras sustentáveis.
Suécia	Iniciou em 2001 seu programa de licitação sustentável, criando uma entidade composta por entidades públicas e empresas, que define prioridades de ação para compras sustentáveis e baseia suas decisões em estudos científicos de ciclo de vida e análises econômicas para construir critérios e indicadores de sustentabilidade de produtos e serviços.
Noruega	Estabeleceu Decreto em 2001, que dispõe medidas de licitação sustentável e o governo deve considerar os impactos relativos à exploração de recursos naturais e despejos finais sobre o meio ambiente. Dispõe de diretrizes para as CPS, com foco nos setores automotivo, de transportes, de construção, têxtil, de papéis e impressos, e de equipamentos de escritório.
Países Baixos	Realizam esforços desde 1999 para a construção de um <i>website</i> de referência para as compras públicas sustentáveis, que inclui especificações para compras e contratações de 30 categorias de produtos, serviços e obras.
México	Integra um grupo de CPS criado no âmbito do Nafta (<i>North American Free Trade Agreement</i>) e tem um programa de gestão ambiental pública, que inclui capacitação de funcionários, reciclagem, economia de energia, entre outros. A Lei de Licitação do México acrescentou princípios de licitação sustentável, exigindo eficiência energética e de economia no uso de água nos contratos e aquisições do governo.

Reino Unido	Realizam licitação sustentável há mais de uma década. Há um programa intenso de treinamento dos funcionários que fazem as compras, que inclui desde <i>workshops</i> anuais até CD-ROM. Estabeleceu uma força-tarefa para promoção da licitação sustentável, no âmbito de sua estratégia de desenvolvimento sustentável, lançada em 2005.
Portugal	Aderiu ao Projeto Leap (<i>Local Authority Environmental Management System and Procurement</i>), que promove, além das compras públicas sustentáveis, a introdução de ferramentas de gestão sustentável nos órgãos públicos.
Barcelona (Espanha)	Introduziu cláusulas éticas nos contratos de compra de vestuário dos trabalhadores de parques e jardins locais, que obrigam os fornecedores a respeitar as normas básicas de trabalho reconhecidas pela OIT durante todo o processo de produção do vestuário, independentemente de onde esteja localizada a fábrica. Como resultado, além de estimular o cumprimento das normas estabelecidas pela OIT, provocou um efeito replicador para outros departamentos e cidades do entorno, introduzindo produtos de comércio justo, fornecidos por empresas de economia social sustentável.

Fonte: Adaptado de Hegenberg *apud* Biderman *et. al.* (2008, p. 76-83)

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. Seus programas são orientados por quatro linhas de atuação:

- a. formação;
- b. pesquisa e produção de conhecimento;
- c. articulação e intercâmbio; e
- d. mobilização e comunicação.

As compras públicas sustentáveis apresentam um conceito novo, segundo o qual os fornecedores se alinham ao uso racional e inteligente dos recursos naturais, agregando valor aos seus produtos.

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. Com isso, considera-se que as análises que serão realizadas seguirão essa ideia de abrangência e complementação das questões de sustentabilidade, a qual se alinha a teoria de base.

Logo, uma compra é sustentável quando o comprador considera a necessidade real de efetuar a compra, as circunstâncias em que o produto visado foi gerado, levando em conta

os materiais e a condição de trabalho de quem o gerou, e uma avaliação de como o produto se comportará em sua vida útil e a sua disposição final (ICLEI, 2014).

De acordo com Roos (2012) existem múltiplos resultados e impactos potenciais envolvendo as compras públicas sustentáveis, que frequentemente se reforçam mutuamente. Dentre eles, a autora exemplifica os benefícios econômicos decorrentes de novas tecnologias verdes que proporcionam a criação de empregos e riqueza, os benefícios sociais como oportunidades de emprego e desenvolvimento de competências, e os benefícios ambientais relacionados à utilização mais eficiente dos recursos naturais.

No âmbito internacional, Haake e Seuring (2009) realizaram um estudo sobre as iniciativas acerca das aquisições sustentáveis em âmbito privado e público e chegaram à conclusão que na maioria dos casos, a preocupação com as questões de sustentabilidade permeiam os produtos ou processos principais das organizações, ou seja, aqueles contratos de longa duração ou estratégicos.

As pequenas compras ou itens, insumos, materiais que não estão diretamente relacionados ao bem ou serviço final, tem sido negligenciados, ignorando o princípio da sustentabilidade. Segundo os autores, o fato das pequenas compras não impactarem de maneira direta no processo ou produto final, não significa que possuem menor impacto para o meio ambiente, portanto, as pequenas aquisições sustentáveis precisam ser vistas como um exemplo de comportamento proativo.

Walker e Brammer (2009) realizaram pesquisas com objetivo de investigar compras sustentáveis no setor público, mais precisamente, no Reino Unido, onde foi apurado que existe uma variação significativa entre órgãos do setor público na natureza da prática de compras sustentáveis. Porquanto, as autoridades locais teriam ênfase na compra de fornecedores locais e pequenos em relação a outros setores, o custo foi apontado como a principal barreira para a aquisição sustentável e apoio à gestão estratégica o principal facilitador.

O governo do Reino Unido tinha um objetivo entre os países europeus em matéria de contratos sustentáveis até 2009, e os primeiros sinais se mostraram encorajadores de que o progresso em direção a esse objetivo estaria em andamento. (WALKER; BRAMMER, 2009).

Silva e Barki (2012) analisaram de que maneira o tema compras sustentáveis entra na esfera da gestão pública, através de um estudo realizado a partir da experiência de uma compra compartilhada de itens de materiais de expediente ambientalmente correto, coordenada e efetivamente implantada pelo Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, com a participação de outros órgãos, identificou-se um ganho de escala que gerou

uma economia de cerca de 50% do valor proposto inicialmente, confirmando a aplicabilidade do conceito de sustentabilidade nas compras públicas.

Assim, as compras públicas sustentáveis devem ser consideradas como “instrumento econômico capaz de estimular padrões de consumo que incluam critérios ambientais na aquisição de bens e serviços na administração pública” (SILVA; BARKI, 2012, p. 174).

Rossato e Bellen (2011, p.1) em seu levantamento das iniciativas da administração pública em relação a licitações sustentáveis descrevem que “o papel assumido por instituições públicas com grande poder compra e que utilizam a licitação como instrumento de aquisição de bens e serviços, é, sem dúvida, muito importante para induzir boas práticas, tanto pelos consumidores quanto pelos produtores”.

Dessa forma, neste levantamento existe todo um trabalho voltado para o tema “licitações sustentáveis” e que viabiliza discussões de como algumas práticas podem colaborar para ajudar governos, gestores e planejadores das compras públicas a tomarem decisões voltadas à prática sustentável e que este trabalho reforça a necessidade de se compreender melhor a licitação sustentável e seu bom emprego.

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:

- a. uma gama de leis, decretos e resoluções;
- b. formação de comissões para estudo desse tema;
- c. desenvolvimento de um curso para capacitação dos profissionais envolvidos em compras públicas;
- d. padronização de editais por meio de cadernos de serviços terceirizados com a inclusão de critérios socioambientais e cadastro de materiais com a especificação de produtos com esses critérios;
- e. criação do Selo Socioambiental estampado em todas as especificações de serviços e produtos que foram estudados e padronizados e;
- f. criação de um site na internet para divulgação de informações sobre o tema.

Corroborando com esta lógica, o *International Council For Local Environmental Initiatives* (ICLEI), enfatiza que:

a implantação de um programa de licitações sustentáveis por autoridades públicas prevê as cinco etapas. Inicialmente a preparação, que estabelece a elaboração de um inventário, ou seja, um levantamento da situação atual; em seguida determinar quais setores da organização serão abordados, bem como quais produtos ou serviços serão envolvidos no programa. A segunda etapa é o estabelecimento de metas, nesse momento o apoio político é fundamental. Em terceiro lugar, a elaboração do plano de ação, com a devida definição de responsáveis para cada atividade. A quarta etapa é a implantação do plano de ação, com a incorporação dos critérios socioambientais nos editais, incluindo o treinamento dos envolvidos e comunicação interna e externa. Finalmente, o acompanhamento e mensuração dos resultados. (ICLEI, 2007).

Mendonça *et. al.* (2012) realizaram pesquisa qualitativa, utilizando-se de análise documental e entrevistas semiestruturadas dentro do governo de Minas Gerais, onde observaram a ação de alguns atores que se diferenciam como mecanismos institucionais no campo organizacional da difusão de compras públicas sustentáveis.

A análise realizada evidenciou o domínio de mecanismos de caráter coercitivo, além de episódios ligados aos “mitos e cerimônias” na divulgação de compras públicas sustentáveis no governo em Minas Gerais, verificou-se que a compra pública geralmente é considerada como um processo rigoroso, uniformizado e invariável, entretanto, é reconhecido como um dos elementos econômicos de modificação de comportamento, e que podem ser empregados pela administração pública.

Rossato (2011) em sua dissertação de mestrado realizou uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de casos múltiplos junto à UFPR, UFSC e UFRGS, onde os dados foram coletados em documentos e entrevistas. Após analisados de forma conjunta e orientados pelas categorias impostas para a investigação, definidas pelo referencial teórico, os principais resultados revelam que as universidades ainda não possuem uma política formalizada de compra pública sustentável, embora pratiquem de forma isolada algumas ações em prol do meio ambiente e compartilhem das mesmas percepções quanto à aplicação dos critérios de sustentabilidade no processo de compra.

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.

Este estudo foi iniciado a partir da realização de pesquisa bibliográfica e documental visando levantar os dados secundários de modo a dar subsídios para o desenvolvimento da investigação proposta. Foram utilizados dados coletados a partir de material bibliográfico, periódicos, anais de eventos científicos, teses e dissertações, relatórios técnicos, sites de organizações relevantes para o assunto, bem como documentos oficiais e jurídicos.

Em resumo, na pesquisa verifica-se que existem ações pontuais e não ocorrem de forma estratégica e planejada, e constituem tentativas de adequação às demandas normativas, motivadas pelas alterações legais, especialmente o estabelecimento da Instrução Normativa nº 01/2010-MPOG/SLTI, considerada o principal mecanismo que incitou a adoção da prática na esfera federal, bem como pelas deliberações e exigências dos órgãos de controle;

Os critérios de sustentabilidade mais utilizados são, prioritariamente, aqueles determinados e ordenados na legislação e a utilização de critérios é predominante nas contratações envolvendo obras e serviços e engenharia, devido a maior exigência e respaldo legal, sendo que a oferta atual de produtos e serviços sustentáveis, os custos envolvidos, a pouca informação e conhecimento, a cultura organizacional e a falta de capacitação e treinamento dos envolvidos estão entre as principais barreiras identificadas.

Desta forma, há poucos resultados e impactos decorrentes da implantação das compras sustentáveis percebidos pelos gestores no âmbito das universidades e não é realizado o acompanhamento sistemático dos resultados.

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.

Justificou-se a escolha do gestor como unidade de observação pela sua função inerente de ordenador de despesas junto à unidade gestora de recursos, pela sua função estratégica na gestão universitária e porque, conforme observado nas universidades pesquisadas, cabe a este servidor muitas das decisões relacionadas tanto à tarefa de compras de bens e contratação de serviços, quanto à tarefa de contratação de obras e serviços de engenharia, atividades que costumam ser segregadas na dimensão operacional, embora ambas sejam subordinadas às Pró-Reitorias de Administração.

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 nos últimos 12 (doze) meses 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).

Gerhardt e Silveira (2009, p. 12) apontam que:

para se realizar uma pesquisa científica, não basta o desejo do pesquisador em realizá-la; é fundamental ter o conhecimento do assunto a serem pesquisados, além dos recursos humanos, materiais e financeiros. É irreal a visão romântica de que o pesquisador é aquele que inventa e promove descobertas por ser genial [...] quando formos elaborar um projeto de pesquisa, devemos levar em consideração, inicialmente, nossos próprios limites.

De início é apresentado o tipo da abordagem e da estratégia da pesquisa. Posteriormente, descreve-se o contexto e os indivíduos participantes da pesquisa, bem como o processo de coleta dos dados, e por último o método utilizado na análise dos dados. A figura abaixo mostra o fluxo da pesquisa.

Figura 3 – Fluxograma da pesquisa



Fonte: elaboração própria

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. É 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. Neste prisma, o mundo social é constituído pelos sujeitos envolvidos. (BURRELL; MORGAN, 1979).

A abordagem conforme já apresentada é qualitativa e a pesquisa contempla a utilização de métodos múltiplos de investigação. Günther (2006) afirma que, ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, a pesquisa qualitativa considera cada problema do objeto de pesquisa, a necessidade de escolher os instrumentos e procedimentos específicos. Assim, numa pesquisa qualitativa pode-se utilizar de procedimentos quantitativos e qualitativos, desde que supram as necessidades da investigação.

Como definido anteriormente, a pesquisa qualitativa proporciona a possibilidade de visualizar o objeto de pesquisa, de vários modos e o que permite que isso aconteça são as técnicas de coleta propostas. Importante destacar o papel da validade da pesquisa, principalmente com este tipo de abordagem.

No passado, a validade estava baseada em uma visão de que era primordial um instrumento específico, que demonstrasse aptidão para a realização do que se propõe a medir, mais recentemente a validade adotou muitas formas. Por exemplo, em dados qualitativos a validade pode ser obtida através da honestidade, profundidade, riqueza e escopo dos dados obtidos, da extensão da triangulação e da objetividade e desinteresse na pesquisa. (COHEN; MANION; MORRISON, 2000. p.133).

Conforme Allport (1993) "a consistência interna ou confrontação interna conseguida através de múltiplas abordagens, é quase o único teste que temos para a validade das pesquisas".

Quanto a sua natureza a pesquisa é exploratória, conforme Gil (2008) esta proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo) e descritiva por descrever as características de determinadas populações ou fenômenos.

Collins e Hussey (2005) entendem esse tipo de pesquisa como uma descrição do comportamento dos fenômenos, buscando identificar e conseguir dados sobre certa questão. Já na compreensão de Sampieri, Collado e Lúcio (2013), a pesquisa descritiva busca detalhar características, assim como propriedades relevantes de um fenômeno qualquer que deseja investigado.

Quanto a sua aplicação esta é uma pesquisa aplicada, o objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve interesses locais e aplicação de tecnologia, com foco na geração de resultados.

E, principalmente tendo em vista “ser fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.” (VERGARA, 2013. p. 47).

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).

Este tipo de procedimento é muito parecido com a pesquisa bibliográfica. A principal diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente (CELLARD, 2008, p.295).

De forma sintética, Yin (2010, p.23) define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações

em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência.

Este autor descreve também entre as situações nas quais o estudo de caso é indicado quando o caso em pauta é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explicitada.

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.

As diversas fontes de dados ou evidências, de acordo com Yin (2010) – são compostas por entrevistas, observações, documentos e reportagens. O conceito de ‘contexto do caso’ abrange as circunstâncias em que se encontra o caso a ser pesquisado, como referências históricas, sociais, econômicas, entre outras.

Esse conceito é compartilhado por Yin (2010) para múltiplas fontes de evidência, contudo adverte que se trata da técnica que busca a resposta para questionamentos do tipo “como” e “por que”, em uma ocasião em que o pesquisador “tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. (YIN, 2010, p.19).

Estudo de caso é uma espécie de investigação empírica nos quais os limites em relação ao fenômeno e contexto não estão totalmente definidos. Baseada no ponto de vista colocado por Yin (2010), o significado da unidade de análise ou o ‘caso’ é indispensável a investigação, embora seja muitas vezes confundida entre os pesquisadores

O autor revela que “se suas questões não derem preferência a uma unidade de análise em relação à outra, significa que elas estão vagas demais ou em número excessivo”. (YIN, 2010, p.43).

Creswell (2007) e Stake (1995) abordam a verificação empregada no estudo de caso com base na triangulação das informações, procurando a convergência dos dados. Este modo está em conformidade com a validade de construto citada em Yin (2010).

A validade do construto tem relação com o modo de medição empregado (fontes de coleta) e à triangulação executada, ressaltando a importância da ligação entre evidências e revisão das informações coletadas.

Entretanto, é realizada uma crítica sobre o nível de subjetividade que pode existir neste processo Yin (2010) cita que a existência de um roteiro de estudo passa pela

organização das informações e pela credibilidade da pesquisa. Logo, todas as ações executadas pelo pesquisador devem ser registradas.

O protocolo é mais do que uma ferramenta. Ele contém não apenas o mecanismo, mas também os métodos e regras que deverão ser adotados. Em função disto, é indicado, sobretudo em pesquisas de casos múltiplos.

3.2 Contexto e atores da pesquisa

O foco da pesquisa é compreender 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.

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.

Quadro 6 – 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

A definição da escolha dos entrevistados ocorreu de forma intencional, dessa maneira o conjunto de entrevistados será de um coordenador de licitações, um diretor de licitações e um gerente de licitações, ressalte-se que nestes casos essas pessoas não acumulam esses cargos de gestão com o magistério superior.

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.

Os dados foram coletados a partir de fontes primárias por meio de entrevistas semiestruturadas envolvendo os atores das universidades federais cearenses em questão e que participam ativamente do processo de compras, no período compreendido de 2013 a 2014.

Stake (1995) relata a importância do detalhamento da conjuntura como uma provável fonte de coleta de dados. A sustentabilidade é um tema contemporâneo que tem relevância no cotidiano das organizações e com a nova política do governo em relação ao desenvolvimento sustentável do país, a mudança do paradigma de consumo pode ser considerada uma fonte válida.

Nas pesquisas qualitativas deve ser usada uma gama de processos e mecanismos para coleta de dados, tais como: a entrevistas, análise dos documentos e de forma adicional se necessário outras técnicas (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

A entrevista, de acordo com Yin (2010), é destinada a abordar o entrevistado de modo a atender às necessidades da linha de pesquisa. É normal que seja administrada de forma espontânea (perceptiva), e para isto aconselha-se atenção com as influências interpessoais.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) citam que com a entrevista, o pesquisador procura entender de modo geral os significados que os indivíduos conferem a certas situações ou processos que integram a sua experiência e desempenha a função de abordar temas complexos que não poderiam meramente ser investigados através de questionários.

Stake (1995, p.62) comenta que “às vezes algo não observado por nós mesmos tem sido ou é observado pelos outros”. Dessa forma, a disposição de obter descrições e interpretações de outros indivíduos é avaliada pelo autor como fonte essencial de informação para o estudo de caso.

Entretanto, o mesmo autor cita que entrevistas adequadas não são ‘fáceis’ porque está condicionada a capacidade do pesquisador em fazer os questionamentos certos, a principal utilização desta fonte é confirmar outras, já que está subentendido ao estudo de caso o princípio da triangulação.

De acordo com Godoy (2010), as entrevistas semiestruturadas permitem entender os significados atribuídos pelos entrevistados a determinadas questões e situações relacionadas a um tema de interesse, mostrando-se adequada quando há o desejo do pesquisador em compreender o que o entrevistado utiliza para basear seus pontos de vista.

Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada tem como particularidade, questionamentos essenciais que são sustentados em teorias e hipóteses que

estão relacionados ao tema da pesquisa. Logo, ofereceriam novas hipóteses nascidas a partir das respostas dos entrevistados.

Acrescenta o autor, garantindo que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Para Manzini (1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focada em uma matéria sobre a qual elaboramos um roteiro com questionamentos básicos, complementados por outras questões essenciais identificada no momento da entrevista.

Creswell (2007) acresce que documentos públicos, autobiografias e biografias, fotos e vídeos também são fontes de informação e que a entrevista pode capturar ainda narrativas e experiências excepcionais dos entrevistados, que tendem facilitar ou propiciar a compreensão da realidade pesquisada pelo entrevistador.

Stake (1995) também coloca de modo adicional a Yin (2010), que a desenvolvimento da entrevista depende da condição de escutar o entrevistado. Creswell (2007) confere às entrevistas a possibilidade de registrar informações em profundidade baseadas em roteiros não-estruturados ou semiestruturados e com a ajuda de anotações ou gravação e transcrição (para futura análise)

Procurou-se com as entrevistas as informações e opiniões com maiores detalhes para dar subsídio às análises e desenvolver as conclusões deste estudo. Tendo em mente determinado preceito esta pesquisa utilizará o estudo de caso, onde serão avaliados como ocorrem os processos de compras das universidades federais cearenses com relação à sustentabilidade.

A primeira entrevista serviu para consolidar o instrumento de pesquisa utilizado que, após poucas adequações, foi empregado nas demais entrevistas (APÊNDICE A), as entrevistas foram dirigidas pessoalmente pelo pesquisador. Elas foram realizadas nos meses de novembro de 2014 e de janeiro a março de 2015, foi mantido o contato inicial com os entrevistados e esclarecido os propósitos do trabalho e de acordo com a anuência dos mesmos, agendou-se as entrevistas conforme a disponibilidade de cada um.

Essas entrevistas 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 (APÊNDICE B), 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.

Foram realizadas visitas para conhecer 'in loco' o ambiente do campus, com objetivo de observar o ambiente, bem como a estrutura existente. Os dados secundários se referem às informações contidas em documentos (resoluções, editais e atas referente aos processos de compras) das universidades conforme exemplo do documento em anexo (APÊNDICE C), bem como foi realizada uma pesquisa da legislação relacionada a esta temática. Espera-se que os resultados contribuam para o aprofundamento de conhecimentos sobre os mecanismos de sustentabilidade utilizados na esfera da administração pública.

Em se tratando da entrevista semiestruturada, atenção tem sido dada à formulação de perguntas que seriam básicas para o tema a ser investigado (TRIVINOS, 1987; MANZINI, 2003). Assim, nesse tipo de entrevista podem surgir informações de formato mais aberto e as respostas não dependem de uma padronização por opções. Um ponto idêntico, para ambos os autores é a necessidade de perguntas básicas e fundamentais para atingir o objetivo da pesquisa.

Importante destacar que, para minimizar falhas, essas perguntas essenciais que compõem, em parte, a entrevista semiestruturada, no enfoque qualitativo, são derivadas não apenas da teoria que mantém a ação do investigador, mas também de todos os dados que ele já conseguiu do fenômeno social, onde são importantes suas relações, inclusive, na seleção das pessoas que serão entrevistadas.

Bardin (2002) passa a conceituar entrevista como um método de investigação específico e a classifica como diretivas ou não diretivas, ou seja, fechadas e abertas. Além disso, enfatiza que a análise do conteúdo em entrevista é muito complexa.

O roteiro da entrevista está dividido em três blocos. O primeiro bloco constituirá um conjunto de questões situacionais e introdutórias, com objetivo de conhecer o entrevistado, entendendo ainda de modo introdutório quem ele é, o que ele faz e seu entendimento á respeito da problemática.

O segundo bloco será construído e voltado à identificação e ao mapeamento dos processos existentes nas universidades que estão conectados às compras públicas que tem relação com a promoção da sustentabilidade, além das implicações decorrentes da aplicação dos mesmos.

O terceiro, e último bloco, será o momento em que se buscará propor oportunidades de melhorias nos processos para as compras públicas em relação à promoção da sustentabilidade, para então fazer o fechamento da entrevista.

3.4 Análise dos dados

A eleição da unidade de análise igualmente tem relação com os limites da coleta e da análise de dados. Creswell (2007) descreve que, ao eleger a amostra, as razões devem ficar evidentes. É facultado escolher fenômenos que apresentem perspectivas distintas do problema, processos ou eventos, ou selecionar casos comuns, acessíveis ou não casuais.

Qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” (CRESWELL, 2007, p. 194).

O método de análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos. Percebe-se, porém, que existe por parte do pesquisador iniciante ou do não familiarizado com estas técnicas, dificuldades em relação ao entendimento e aplicação do método. (BARDIN, 2002)

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).

A análise de conteúdo estabelece uma metodologia de pesquisa empregada na descrição e interpretação do conteúdo de toda espécie de documentos e textos. Nessa análise, chegamos a descrições de determinados padrões, qualitativamente ou quantitativamente, que nos ajudam a uma releitura das mensagens alcançando um melhor entendimento de seus significados numa condição que vai além de uma simples leitura.

No seu progresso, a análise de conteúdo tem oscilado entre a austeridade da suposta objetividade dos números e a fertilidade sempre arguida da subjetividade. Entretanto, têm sido cada vez mais apreciadas as abordagens qualitativas, utilizando, sobretudo a inferência e a percepção como estratégias para chegar a graus de compreensão mais aprofundados dos fatos que se coloca a investigar. (BARDIN, 2002).

Os dados extraídos através da transcrição das entrevistas e dos documentos serão 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).

Desta forma, esse procedimento considera a análise por categorias que, conforme explica Bardin (2002, p. 32), “pretende tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido”. 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*). Seu protótipo inicial foi desenvolvido na Universidade Técnica de Berlin, Alemanha, como parte de um projeto multidisciplinar (1989-1992). A sigla “Atlas” significa, em alemão, *Archivfuer Technik, Lebenswelt und Alltagsprache* e pode ser traduzida como “arquivo para tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana”. Já a sigla “ti” advém de *text interpretation*, ou seja, interpretação de texto (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

O projeto original do ATLAS.ti foi influenciado pela grounded theory, mas o software pode ser empregado em diferentes estratégias de pesquisa (MUHR, 1991). De acordo com o autor, o objetivo do software não é automatizar o processo de análise, mas desenvolver uma ferramenta que apoie e facilite a interpretação humana.

O software possui alguns elementos constitutivos, como apresentado no Quadro 6.

Quadro 7 - Principais elementos constitutivos do Atlas.ti

Elementos	Descrição
Unidade Hermenêutica (<i>Hermeneutic unit</i>)	Reúne todos os dados e os demais elementos.
Documentos primários (<i>Primary documents</i>)	São os dados primários coletados. Em geral, são transcrições de entrevistas e notas de campo, mas suportam figuras e áudio (a versão atual também o faz em relação a imagens, áudio e vídeo). Os documentos primários são denominados Px, sendo que x é o número de ordem.
Citações (<i>Quotes/quotation</i>)	São segmentos de dados, como trechos relevantes das entrevistas que indicam a ocorrência de código. A referência da citação é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final, no caso de texto.
Códigos (<i>Codes</i>)	São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos para formar uma teoria ou ordenação conceitual. Sua referência é formada por dois números: o primeiro refere-se ao número de citações ligadas ao código; e o segundo, ao número de códigos

	associados. Os dois números representam, respectivamente, seu grau de fundamentação (<i>groundedness</i>) e de densidade teórica (<i>density</i>).
Notas de análise (<i>Memos</i>)	Descrevem o histórico da pesquisa. Registram as interpretações do pesquisador, seus insights ao longo do processo de análise.
Esquemas gráficos (<i>Netview</i>)	Esta ferramenta auxilia a visualização do desenvolvimento da teoria e atenua o problema de gerenciamento da complexidade do processo de análise. Os esquemas gráficos são representações gráficas das associações entre códigos. A natureza dessas relações é representada por símbolos.
Comentários (<i>Comment</i>)	Podem estar presentes em todos os elementos constitutivos. Devem ser utilizados pelos pesquisadores para registrar informações sobre seus significados, bem como para registrar o histórico da importância do elemento para a teoria em desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Bandeira-de-Mello (2006).

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.

Quadro 8 - Categorias analíticas identificadas

CATEGORIAIS ANALITICAS (CÓDIGOS)	QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	REFERENCIAL TEÓRICO
- perfil do comprador	1, 2 e 4	Lima (2004); Secchi (2010) e Baily (2000).
- compras públicas sustentáveis	5	Elinkgton (2004); Biderman (2008); Barbieri (2010); Rossato (2011); Silva e Barki (2012); Ross (2012) e Hegenberg (2013)
- processo de compras	3 e 4	Kelman (2007); Motta (2010); Christopher (2007); Ballou, 2001, Bowersox, Closs e Cooper (2007)

- políticas e práticas sustentáveis	6	Sachs (1993); Carrol (1999); Elinkgton (2004); Biderman (2008); Barbieri (2010); Barcessat (2011); Rossato (2011); Silva e Barki (2012); Ross (2012) e Hegenberg (2013)
- procedimentos e estratégias	7	Bertaglia (2003); Biderman (2008); Barbieri (2010); Rossato (2011); Silva e Barki (2012); Ross (2012); Hawkins, Gravier e Powley (2013) e Hegenberg (2013)
- facilitadores e barreiras	8	Biazzi (2007); Biderman (2008); Barbieri (2010); Rossato (2011); Silva e Barki (2012); Ross (2012) e Hegenberg (2013)
- oportunidade de melhorias	9 e 10	Biderman (2008); Guevara (2008); Haake e Seuring (2009); Barbieri (2010); D'Amico (2010); Rossato (2011); Silva e Barki (2012); Ross (2012); Bliacheris (2013) e Hegenberg (2013)

Fonte: elaboração própria

Para a análise documental foi avaliada a legislação que trata da lei de licitações (Lei. 8.666/93) e suas alterações posteriores, o Decreto nº 7.746, de 5 de Junho de 2012 e as instruções e portarias vinculados a este decreto, além dos processos de compras das universidades investigadas no período entre 2013 e 2014.

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, bem como evidenciar informações relevantes para a proposição de oportunidades de melhorias para as compras públicas sustentáveis.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO 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.

Estas análises foram realizadas utilizando como fonte os documentos disponíveis e o conteúdo das entrevistas obtidas durante a etapa de coleta de dados, antecedidas por uma breve descrição das instituições que compõe os casos a serem investigados.

4.1 UFCA

A microrregião do Cariri possui uma área de 4.115,828 km², com população estimada de 534.228 habitantes que integram a mesorregião sul cearense. A expansão da rede de ensino superior e a ampliação de investimento em ensino e tecnologia, promovendo a inclusão social tem se tornado o foco do debate da reforma universitária.

A criação de uma universidade pública no sul do estado do Ceará atendeu não apenas a este propósito, mas uma demanda de uma região de economia e cultura peculiares. A criação da UFCA trouxe a oferta de alternativas de ensino superior público e gratuito como condição essencial para o desenvolvimento regional.

A UFCA foi criada pela Lei 12.826, de 05 de junho de 2013, a partir de um desmembramento da Universidade Federal do Ceará. Com natureza jurídica de autarquia, a UFCA é vinculada ao Ministério da Educação e está sediada em Juazeiro do Norte.

Atualmente é composta por cinco Campi. No Campus de Juazeiro do Norte funcionam 09 (nove) cursos de graduação. A UFCA baseia suas ações em quatro pilares: Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura e tem como objetivo maior promover a inclusão social e o desenvolvimento regional (UFCA, 2014).

A UFCA está pautada em princípios orientadores que visam à integração regional e o desenvolvimento dos municípios que integram a região do Cariri e seu entorno. Dentro destes princípios, destaca-se o desenvolvimento regional integrado, condição essencial para permanência dos cidadãos na região; o acesso ao ensino superior como fator decisivo para o desenvolvimento das capacidades sociais e econômicas regionais; a qualificação profissional

e o compromisso de inclusão social que pautam todo projeto político pedagógico e que dão sentido ao conhecimento e a integração entre as cidades e estados da região.

4.2 UFC

A Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma instituição de ensino superior pública e gratuita do governo federal brasileiro localizada no Estado do Ceará. A UFC é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação.

Em 2013, foi considerada uma das mais bem avaliadas instituições do país pelo ranking do Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação, no qual obteve o conceito 4, que indica o status "bom". Alguns de seus cursos figuraram na lista dos mais bem avaliados do país, colocando-a como segunda melhor instituição de ensino superior do Nordeste. (UFC, 2014)

De acordo com o *Center for World University Rankings* (CWUR), em 2013, a Universidade figurou entre as mil melhores instituições de ensino superior do mundo, na 964ª posição, sendo a 16ª entre as dezoito universidades brasileiras presentes no ranking. Segundo o Ranking Universitário da Folha de São Paulo (RUF) de 2014, a UFC é a décima-terceira melhor universidade do país, ocupando a quinta colocação no indicador "Internacionalização".

Em 2014, a universidade ocupou o quarto lugar no ranking das universidades com a maior concorrência entre os estudantes no Sistema de Seleção Unificada (Sisu), oferecendo 6.378 vagas para cursos de graduação.

A Universidade Federal do Ceará nasceu como resultado de um amplo movimento de opinião pública que teve início no ano de 1944. Foi criada pela Lei 2.373, de dezembro de 1954 e instalada numa sessão no dia 25 de junho de 1955.

Sua implantação deu-se da união de várias instituições de ensino superior, então existentes na cidade de Fortaleza: Escola de Agronomia do Ceará, Faculdade de Direito do Ceará, Faculdade de Medicina do Ceará e Faculdade de Farmácia e Odontologia do Ceará (UFC, 2014).

A UFC é regida administrativa e juridicamente de acordo com seu Estatuto, Regimento Geral e Regimento Interno de suas diversas unidades. A administração e coordenação das atividades universitárias são exercidas em dois níveis: Administração Superior e Administração Acadêmica.

A Administração Superior é exercida através do Conselho Universitário (CONSUNI), órgão superior deliberativo e consultivo responsável por traçar a política universitária e decidir em matéria de administração, inclusive gestão econômico-financeira; do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), órgão superior deliberativo e consultivo da Universidade, em matéria de ensino, pesquisa e extensão; do Conselho de Curadores (CONCUR), órgão de deliberação coletiva, integrante da Administração Superior da UFC, que tem como finalidade exercer as atribuições de fiscalização econômico-financeira da Instituição, e da Reitoria, órgão superior executivo que tem por finalidade planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar as atividades de administração em geral, de planejamento, de assuntos estudantis, de graduação, de pós-graduação, de pesquisa e de extensão no âmbito da universidade. (UFC, 2014)

4.3 UNILAB

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab) nasce baseada nos princípios de cooperação solidária. Em parceria com outros países, principalmente africanos, a Unilab desenvolve formas de crescimento econômico, político e social entre os estudantes, formando cidadãos capazes de multiplicar o aprendizado (UNILAB, 2014).

Em outubro 2008, criou-se a Comissão de Implantação da Unilab (instituída pela secretária de educação superior) que, ao longo de dois anos fez levantamentos e estudos a respeito de temas e problemas comuns ao Brasil e países parceiros nessa integração. Em 20 de julho de 2010, o Presidente da República sancionou a Lei nº 12.289 instituindo a Unilab como Universidade Pública Federal.

4.4 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.

Dentro da dinâmica das entrevistas pode-se constatar a disposição em reduzir a burocracia presente no sistema, incluso os processos referentes à compra, com um novo perfil de comprador.

...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).

...se precisa fazer um planejamento das compras como é o caso aqui da Pró-reitoria, nós podemos e devemos contribuir neste processo, pois entendo que para fazer com que não haja atrasos nas aquisições principalmente em material de expediente, nós temos que elaborar um cronograma com essa previsão e nos preparar para atender esta demanda nos prazos estabelecidos. (ENTREVISTADO 02).

Focando na questão do planejamento o entrevistado n. 2 reforça a necessidade de uma participação mais ativa neste processo em consonância com o que o entrevistado n.1 vincula a natureza dos novos servidores na busca de mais celeridade com consequente atuação e maior envolvimento destes profissionais.

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:

... assim a função do coordenador é de estar discutindo, nós fazemos parte, estamos vinculados ao pró-reitor de administração, [...] minha função atualmente é o que, é ter um controle dos processos licitatórios, dando informações aos demandantes, onde é que está esse processo, e verificar caso aconteça algum retorno, informar quais foram as razões e seria mais essa questão desse controle do processo. (ENTREVISTADO 01)

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

Confrontando os trechos das entrevistas 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.

Quadro 9 – Categorias analíticas (perfil do comprador)

CATEGORIAS ANALÍTICAS (CÓDIGOS)	FATORES NOTAS DE ANÁLISE (MEMOS)
Perfil do comprador	<ul style="list-style-type: none"> - reativo - proativo - colaborador do processo - condutor do processo

Fonte: elaboração própria

4.5 Compras públicas sustentáveis

O constante avanço na complexidade dos negócios, novas tecnologias, o aumento da produtividade induz a uma corrida por melhoria nos processos organizacionais, estas tendem a investir mais em processos de gestão de modo a conquistar um diferencial competitivo.

Logo, para superar este desafio é indispensável procurar soluções buscando um desenvolvimento econômico sustentável que agregue não só as questões ambientais, mas questões sociais e econômicas. Para estas instituições, a responsabilidade social é considerada como uma estratégia adicional para sustentar ou aumentar seu desenvolvimento.

Assim, a gestão das compras públicas busca princípios de responsabilidade social empresarial que promovam a sustentabilidade na cadeia de fornecedores, entretanto, ainda são embrionárias e/ou nulas as práticas de inserção de critérios de sustentabilidade e de políticas de responsabilidade social empresarial nos procedimentos de compras públicas.

...a compra pública sustentável seria uma forma que o governo tem, e os órgãos públicos, de tentar adquirir produtos que estejam mais sustentáveis, que as empresa estejam ligadas a responsabilidade social, deve ser algum tipo de investimento em benefício da sociedade, do meio ambiente, visto que antes havia a preocupação apenas de aquisição dos produtos por um menor valor (ENTREVISTADO 01)

...minha compreensão é que compra pública sustentável tem a ver com a conservação ambiental do planeta (ENTREVISTADO 02)

...compras públicas sustentáveis são aquelas que levam em consideração uma série de impactos negativos indiretos que esta compra poderá vir a causar e procurando minimizar estes efeitos, seria muito simplista dizer que estes efeitos recaem apenas sobre o meio ambiente (ENTREVISTADO 03)

Examina-se através dos depoimentos que na visão do entrevistado n.1 o conceito de compra pública sustentável está ligado puramente a questões de responsabilidade social promovida pela entidade, note-se também o contraponto entre as concepções do entrevistado n.2 e o entrevistado n.3, onde há uma discordância no tocante a simplificar o conceito para questões de ordem apenas ambiental, o que na prática revela um conhecimento superficial do tema, uma vez que, as outras dimensões não são indicadas.

essa busca pelo menor preço e adequar esses parâmetros de qualidade e preço é interessante também que se adquiram produtos em que as empresas elas possam ter responsabilidade social. (ENTREVISTADO 01)

temos muito a amadurecer neste aspecto, fato que se deve inclusive pelo pouco tempo de vida da UNILAB. a medida que ocorra uma maior consolidação e estabilização dos procedimentos de compras, poderemos observar uma melhora qualitativa nos resultados das aquisições, tornando as compras mais vantajosas. Considerando que a vantagem não se refere apenas àquela compra de menor preço, como procura impor a legislação, espero, brevemente que tenhamos licitações mais sustentáveis. (ENTREVISTADO 03)

Sintetizado pelos entrevistados 1 e 3, existe uma corrente que busca a adequação da legislação e de procedimentos dentro das instituições para realização de compras públicas consideradas sustentáveis, embora, de fato não tenha-se efetivado de forma consciente algum processo contemplando este conceito.

Dentro da dinâmica das correntes teóricas existentes tais como *triple bottom line* (ELINKGTON, 2004), economia verde (SACHS, 1993), reponsabilidade social (CARROL, 1999) confrontadas aos dados, fica evidenciada a busca pela equalização de questões ligadas a responsabilidade econômica (menor preço) associada às outras questões tais como responsabilidade ética (qualidade), ficando implícito que os outros aspectos apesar de necessários não são conhecidos, relevantes e/ou compreendidos apenas englobado no termo responsabilidade social.

Quadro 10 – Categorias analíticas (compras públicas sustentáveis)

CATEGORIAIS ANÁLITICAS (CÓDIGOS)	FATORES NOTAS DE ANÁLISE (MEMOS)
Compras públicas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - responsabilidade social do fornecedor - questões de ordem ambiental - impactos negativos indiretos das compras - qualidade das aquisições

Fonte: elaboração própria

4.6 Processo de compras

Quanto ao processo de compras na esfera pública o que difere da esfera privada é a necessidade do processo licitatório, quando certo setor da instituição constatar a necessidade de determinado bem ou serviço, essa necessidade é convertida em uma solicitação na qual o setor demandante apresentará a configuração detalhada do que quer, sendo esse documento dirigido ao departamento responsável pela realização da licitação.

o setor comandante, ele prepara o termo de referência, indicando qual é o objeto que vai ser adquirido, o bem ou serviço, a quantidade, e a partir daí ele já faz uma pesquisa de preço, então quando eles nos demandam, instrui o processo, então eles já fazem esse termo de referência, e já fazem essa pesquisa de preço, então com base nisso eles juntam outras documentações, propostas e aí enviam para a assessoria executiva (ENTREVISTADO 01).

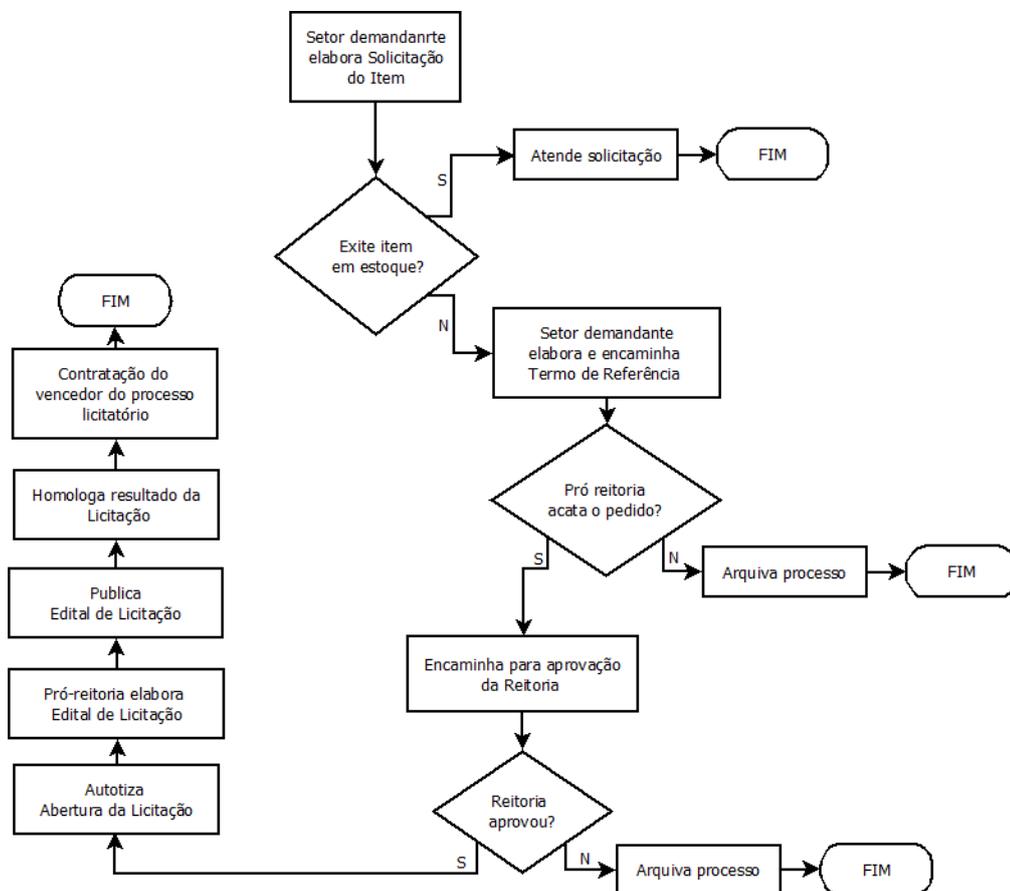
é importante entender que dentro da instituição temos várias demandas, desde material de expediente até obras de construção, de cada demanda desta tem um setor demandante, ou seja, um responsável que encaminha as solicitações do que a universidade tem que realizar a aquisição (ENTREVISTADO 02).

a unidade requisitante deverá então prestar maiores informações sobre o bem que deseja: será especificado em minúcias, descreverá o motivo pelo qual necessita do material, informará qual o valor médio vem sendo no mercado pelo produto, quais

quantidades necessita e outras informações que julgar necessário. em suma, a unidade requisitante, que neste momento chamamos de unidade demandante, construirá o termo de referência. (ENTREVISTADO 03).

Dentro do processo de compras das universidades pesquisadas verifica-se que há grande similaridade na formulação do fluxograma das atividades desde a identificação da necessidade do item – solicitação até a efetivação da aquisição do mesmo, esse processo está representado a seguir pela Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma Processo de compras (universidades federais cearenses)



Fonte: Elaboração própria a partir das informações dos gestores da área de licitação das universidades federais cearenses

Inicialmente com a identificação da necessidade da compra pelo setor demandante realiza-se a solicitação para pró-reitoria de administração que verifica a disponibilidade em estoque, em caso negativo, esse fluxo prossegue com a formulação de um documento de referência onde são estabelecidas as especificações (quantidade, tamanho, cor, etc...) do item a ser adquirido.

Esse documento é encaminhado para aprovação da compra junto à reitoria que caso concorde com a solicitação envia o processo de volta para a pró-reitoria para que seja elaborada uma minuta do instrumento convocatório pelo setor responsável pela licitação que, após sucessivas revisões e de parecer favorável da procuradoria jurídica é publicado onde tramita e passa a aguardar o desfecho da fase externa do processo licitatório onde se processam a homologação do resultado e realização da contratação do proponente vencedor da licitação.

Alguns pontos das entrevistas são chave, como a importância que tem o documento de referência das aquisições, pois nele reside todo o poder para que se possam instituir critérios que venham a promover de alguma forma a sustentabilidade nestas licitações.

As fases da licitação são caracterizadas por uma fase interna que vai até a elaboração do edital ou da carta convite, e de uma fase externa, que começa com a publicação do edital ou expedição da carta convite e termina com a adjudicação do objeto da licitação.

por estar também nessa disciplina de compras, contratos e as licitações que muitas vezes a gente pensa, na licitação é a parte operacional, a execução, mas assim se a gente não tiver o planejamento inicial que aí está dentro do termo de referência, se nós não fizermos uma especificação adequada, colocarmos cláusulas, ah tem garantia, não tem, tem amostra, não tem, então tem tudo que, a partir do momento que você quer, você não conseguir receber aquele produto ou serviço que você demandou, tendo em vista que você quis alguma coisa e aí você não soube especificar aquilo que você quis e quando chega: ah você pediu isso, mas aí ... (ENTREVISTADO 01).

antes de elaborar a minuta nós encaminhamos para a assessoria executiva que verifica as condições do instrumento em relação a documentação, lá eles fazem uma checagem de toda a documentação, quando volta tudo certo de lá, fazemos a minuta e daí, encaminhamos para a procuradoria que dá uma revisada final em relação a legalidade do processo como um todo, aí vem um parecer da procuradoria, tá vendo, aqui ele fala “não se encontrando óbice ao prosseguimento do processo”, isso quer dizer que está OK e podemos colocar na praça, finalizando a parte interna do processo, e dando início a parte externa que é o acompanhamento do pregão, dos recursos e da conclusão com a aquisição da mercadoria de determinado fornecedor. (ENTREVISTADO 02).

concluída esta etapa, será elaborado o edital da licitação pela divisão de elaboração de editais, que incluirá o termo de referência neste edital como anexo. O edital será publicado, iniciando a fase externa do processo de compra. (ENTREVISTADO 03).

As entrevistas confirmam esse fluxo do processo, acredita-se ser oportuno acabar com a ideia generalizada de que a licitação inicia com a publicação do edital ou com a convocação por meio da carta convite, na verdade o edital é o instrumento apto à inauguração da fase externa da licitação.

Os entrevistados assinalam que a fase interna é a mais sensível do processo, uma vez que deve ser precedida de um bom planejamento que é consolidado na formatação do documento que especifica o que deve ser adquirido já acima mencionado.

Quadro 11 – Categorias analíticas (processo de compras)

CATEGORIAIS ANALÍTICAS (CÓDIGOS)	FATORES NOTAS DE ANÁLISE (MEMOS)
Processo de compras	<ul style="list-style-type: none"> - processo dinâmico - dependente dos setores demandantes - precedido de um termo de referência

Fonte: elaboração própria

O processo de compras não está aprisionado (estático) no setor, também passa pela competência dos outros setores (demandantes) que devem efetuar uma especificação rigorosa do objeto que se pretende adquirir. A partir daí, infere-se que para realizarmos uma compra considerando a sustentabilidade, necessário se faz a colaboração e compreensão deste conceito por parte de todos os setores (demandantes) da instituição.

4.7 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.

A licitação é o maior mecanismo para a mudança de ações e inserção de práticas sustentáveis na gestão pública. É preciso que se faça uma conscientização da máxima eficiência dos materiais, bens e serviços adquiridos, bem como a adequada aquisição destes com características sustentáveis e economicamente viáveis, com a finalidade de reduzir despesas desnecessárias no processo de compra. Ações como o uso racional da água e energia, também estão presentes em uma maior contribuição para a sustentabilidade.

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.

Em relação à frequência de utilização de critérios de sustentabilidade nos processos de compras e contratações no âmbito das instituições, os dados coletados mostram que a inserção de critérios ocorre apenas nos processos licitatórios para contratação de obras e serviços de engenharia e com menor frequência na contratação de serviços comuns e aquisição de material de consumo em geral.

assim essa é a primeira licitação de material de expediente, de material de consumo que nós iremos fazer sabe, é a que esta sendo feita agora. Uma das questões maiores está ligada as obras, no caso que é concorrência, ai eles já solicitam alguns certificados como, por exemplo, o do IBAMA, eu acompanhei somente uma, dia 03 vai haver outra e a gente vai está lá para acompanhar, mas eles exigem esse certificado. (ENTREVISTADO 01)

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)

As falas dos entrevistados corroboram 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.

Quadro 12 – Categorias analíticas (práticas sustentáveis)

CATEGORIAIS ANALÍTICAS (CÓDIGOS)	FATORES NOTAS DE ANÁLISE (MEMOS)
Práticas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - formulação/aplicação do PLS dentro das instituições - cadastro compartilhado de fornecedores habilitados - faculdade de utilização dos critérios sustentáveis - estão avançando (não embrionárias)

Fonte: elaboração própria

4.8 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.

dentro do planejamento de compras nós estamos elaborando um calendário e esse calendário, uma vez que esse ano digamos assim, foi um ano teste , um ano piloto, a partir do mês de novembro, nós iremos enviar um calendário com relação a questão de compras, então determinando por exemplo, material de expediente coloca ali dois meses para que as pessoas pudessem enviar suas demandas, o termo de referência e a pesquisa de preço seriam feitas, na diretoria de gestão de serviços, todo esse processo pra chegar na licitação...(ENTREVISTADO 01)

aqui no momento o que existem são ações pontuais buscando entender para poder aplicar ...(ENTREVISTADO 02)

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 dos comentários 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.

temos uma equipe que a gente está justamente estudando a implantação aqui na universidade, mas pra dizer não, na licitação especificamente no setor, tendo em vista apenas eu e o coordenador e duas pessoas, então não se tem ainda uma discussão a respeito disso (estratégias de implantação da sustentabilidade), porque inicialmente qual é a pretensão que nós temos? É de uma definição de fluxo para que haja um entendimento da sociedade, do público, dos setores que demandam, justamente para saber qual o caminho que se deve percorrer, hoje nós temos aquela questão, a gente está trabalhando, operando as licitações e ao mesmo tempo tentando estudar qual é o fluxo melhor (ENTREVISTADO 01)

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 os entrevistados n.1 e n.2 citam 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.

Quadro 13 – Categorias analíticas (procedimentos e estratégias)

CATEGORIAIS ANALÍTICAS (CÓDIGOS)	FATORES NOTAS DE ANÁLISE (MEMOS)
Procedimentos e estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - falta planejamento anual de compras - estratégia da instituição (não contempla) - falta uma metodologia/fluxo - ações mais abrangentes de promoção da sustentabilidade

Fonte: elaboração própria

4.9 Facilitadores e Barreiras

Conforme mencionado na revisão da literatura, a implementação de um processo de compras sustentáveis enfrenta algumas barreiras, tais como, a teoria de que o novo modelo aumentaria os gastos com as compras. Contudo, há uma racionalidade embutida nos processos que contemplam compras sustentáveis, pois sua eficiência pode não ter caráter instantâneo, mas seguramente, seus benefícios se evidenciarão ao longo do tempo.

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.

a gente está tendo certa dificuldade de utilização, no sentido até mesmo de demonstrar as pessoas, de que maneira, porque tem certa recusa de algumas pessoas em elaborar um termo de referência sustentável, então, por exemplo, na própria legislação diz que a pessoa que elabora o termo de referência é o setor demandante, então se eu estou solicitando ninguém melhor do que quem está solicitando para especificar, aquilo que quer, porque a licitação é o quê? É a compra efetiva de um produto que já vem, que foi demandado, ah eu quero uma bola dessa maneira, eu quero um veículo dessa forma, então a compra vai ser efetuada de acordo com as características que você solicitou. (ENTREVISTADO 01)

...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.

os órgãos de controle estão indicando a utilização destes critérios nos editais, eles vem assim passo a passo, depois eles vão ser mais duros e vão começar a exigir, é assim, vão implantando essas regras (os decretos) aos poucos, então se falar barreira é a cobrança que funciona assim nos órgão de controle. (ENTREVISTADO 02)

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 dos entrevistados n. 2 e 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.).

Não há restrições quanto a utilização de processos sustentáveis, no caso das práticas de aquisição com critérios sustentáveis em implantação estas tem como princípio a estrutura organizacional e a estratégia da instituição. Além disso, verifica-se que parte dos gestores tem conhecimento ou passam a ter em relação às aquisições “sustentáveis”.

Já no tocante as licitações já em fase de operacionalização, não existe muita distinção de opinião, no entanto as ações ligadas ao seu aperfeiçoamento ficam dependendo da existência de regulamentação.

o processo finalizou tranquilo, não houve recurso, eu até participei acompanhando o presidente da comissão, então assim, as empresas foram, entregaram toda a documentação, é tanto que quando elas saíram que a gente foi verificar no check-list da habilitação, todas tinham certificação, no caso do IBAMA, não sei se é assim, se há pretensão, no caso a gente teria que dar uma estudada melhor, uma análise melhor, não sei se há pretensão de buscar outros tipos de certificações. (ENTREVISTADO 01)

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 estão sendo 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.

Quadro 14 – Categorias analíticas (facilitadores e barreiras)

CATEGORIAS ANALÍTICAS (CÓDIGOS)	FATORES NOTAS DE ANÁLISE (MEMOS)
Facilitadores e barreiras	<ul style="list-style-type: none"> - apoio do governo - incoerência na cobrança da legislação - especificação deficiente (setor demandante) - capacitação do servidor - não há restrição de utilização - fácil empregabilidade - benefícios a longo prazo - mudança cultural (conscientização)

Fonte: elaboração própria

4.10 Discussão dos resultados

Para John Elkington, que instituiu o termo *Triple Botton Line* para indicar o balanceamento entre as três dimensões – ambiental, econômica e social – para alcance do sucesso nos negócios, a expectativa de que as organizações devem cooperar de maneira progressiva com a sustentabilidade vem do reconhecimento de que os negócios precisam de mercados estáveis, e que devem existir capacitação tecnológica, financeira e de gerenciamento necessárias para permitir essa mudança rumo ao desenvolvimento sustentável, onde as ações e inovações das organizações nesse sentido devem ser cada vez mais difundidas com o fim de aumentar a eficiência e a efetividade da sustentabilidade.

Conforme citado na análise existem fatores que influenciam na mudança de perfil do comprador público que de acordo com Lima (2004, p.47) esses fatores são decisivos e “associados aos novos fundamentos e objetivos assumidos pelas organizações diante dos desafios do mundo contemporâneo” (globalização, novas tecnologias, novas exigências por parte do consumidor, maior concorrência, sustentabilidade). Para o autor “novas qualificações e perfis fazem parte dessa mudança e se refletem no trabalho do comprador”.

Dentro da compreensão do que o tema representa apenas algumas dimensões/eixos da sustentabilidade são considerados na instituição, restritos a variável econômica (menor gasto público) que já é um princípio legal e a variável ética (restrita a qualidade do bem e/ou serviço adquirido).

Quanto ao processo de compra entendemos que o mesmo é aberto a partir da solicitação do setor demandante, segundo Santos (2006) esse é o documento que inicia o processo para compra propriamente dita, ressaltando também que a solicitação deve ser encaminhada para as autoridades superiores para aprovação da despesa.

Guilamelon (2002) manifesta como fim essencial da licitação a aquisição de seu objeto nas melhores condições para a administração, logo, o escopo desta aquisição deverá ser bem determinado no edital ou no convite, a fim de que os participantes da licitação possam atender integralmente a vontade do Poder Público.

Assim, os editais sustentáveis podem priorizar produtos em cujos processos produtivos sejam comprovadas ações e medidas adotadas para eficiência energética, economia de água, uso de tecnologias limpas, bem como de matérias-primas provenientes de manejo sustentável, recicladas, reaproveitadas, etc. (SILVA e BARKI, 2012)

Ademais, a preferência por setores prioritários assegura que recursos limitados não sejam contratados para setores onde há baixo risco ambiental ou socioeconômico, com margem reduzida para influenciar o mercado. (ROOS, 2012)

Algumas metodologias já trazem esse direcionamento para um planejamento de compras no sentido de considerar a sustentabilidade, com isso, um dos principais resultados da Força-Tarefa de Marrakesh sobre CPS é o desenvolvimento da abordagem chamada “MTF Approach to SPP” (FOEN, 2011, p. 09).

A abordagem tem por fundamento o ciclo abrangendo o processo de compras, durante o qual as necessidades são avaliadas e os riscos são medidos; os produtos ou serviços são especificados; os fornecedores são avaliados, escolhidos e contratados; e os contratos são gerenciados e monitorados (ROOS, 2012). Desta forma, a metodologia mostra como, em cada fase da contratação pública, é crível criarmos um padrão de consumo e produção mais sustentável.

Além da abordagem apresentada, outras metodologias foram desenvolvidas buscando contribuir para o emprego das compras sustentáveis no âmbito das organizações. No Brasil, foi disponibilizado o Guia de Compras Públicas Sustentáveis, elaborado pelo ICLEI – Governos Locais pela Sustentabilidade, Secretariado para a América Latina e Caribe (LACS), produzido em parceria com o Centro de Estudos sobre Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (GVces), e organizado por Biderman et al. (2008).

Trata-se de uma abordagem para a implementação das compras sustentáveis nas organizações públicas “baseada no uso de uma quantia de produtos sustentáveis comprados como um indicador fundamental” BIDERMAN (*et. al.*, 2008, p. 96).

Na concepção de Roos (2012), definir como e quando inserir critérios de sustentabilidade demanda um exame por parte do comprador, que deve levar em conta as diversas implicações que cada critério proporciona para a sustentabilidade da aquisição, as diferentes prioridades do país ou da instituição, bem como deve obedecer a legislação vigente no país.

“A compra sustentável se manifesta na fase interna da licitação, no momento em que, diante da demanda, a administração considera os itens refletindo sobre projeto, utilização de material renovável e reciclável, processos produtivos, logística, gestão de contratos recebimento, manutenção, operação, opções de reutilização, reciclagem e disposição final de resíduos” (D’AMICO, 2010).

Para D’Amico (2010), “exercendo o papel de consumidor, o estado pode introduzir na sua opção de consumo critérios e procedimentos adequados na aquisição de

bens, serviços, obras e serviços de engenharia, fornecendo à administração pública um perfil de consumo compatível com as políticas de Governo”.

Um conhecimento mais dinâmico e padronizado do que já temos atualmente no Brasil em termos de legislação, já permite o emprego e a ampliação das compras sustentáveis, “o que seria mais vantajoso para o ambiente e para a administração: a compra de 100 garrafas descartáveis de água mineral ou a compra de um equipamento de filtragem e/ou purificação de água?” (D’AMICO, 2010).

Entende-se a partir desta premissa que o escopo do objeto a ser adquirido, em tese, é o mesmo (abastecimento de água), contudo cabe ao gestor desta compra (demandante) efetuar tal identificação não somente sob os aspectos econômicos, mas também ambientais.

Os maiores entraves estão associados à falta de vontade política e à questão de ordem financeira por parte do setor público, ainda acrescidos à deficiência no conhecimento e estímulos para incentivar a mudança de comportamento. (PREUSS, 2009)

Hegenberg (2013) percebe como facilitadores das compras sustentáveis, o conhecimento/perícia, a chefia, o compromisso individual/pessoal, a legislação/suporte governamental, a presença de planejamento, a estratégia e definição de metas. Além disso, salienta a importância do incentivo às práticas de compras sustentáveis como base para a tomada de decisão dos gestores das organizações e implementação de estratégias concretas.

Como solução encontrada temos à realização de cursos, campanhas, disponibilização de informações sobre produtos verdes e incorporação de mensagens ecológicas dentro das políticas de comunicação das instituições, (BALA et al., 2008)

New, Green e Morton (2002) investigaram o setor público e o privado no que diz respeito à inserção de critérios ambientais nas contratações e na cadeia de suprimento. Os pesquisadores encontraram similaridades e diferenças entre esses setores.

As similaridades estão ligadas à estrutura organizacional, aos modelos de tomada de decisão e fluxo de informações; as atividades harmonizadas com as estratégias da organização. Em relação às diferenças, indicaram a implicação que a legislação exerce sobre a prática das compras sustentáveis e ao emprego de critérios sustentáveis que não tenham apenas finalidade comercial imediata (NEW; GREEN; MORTON, 2002).

O modelo adotado para aquisição de itens relacionados a material de expediente ambientalmente correto e que foi coordenada e operacionalizada pelo Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, em parceria com outros órgãos, é um exemplo concreto de uma oportunidade de melhorias quando tratamos da aplicação do conceito de sustentabilidade nas contratações públicas, especificamente nas aquisições.

A “compra compartilhada” teve como participantes mais 08 (oito) órgãos: Fiocruz (duas unidades), Inpi, Ministério da Fazenda/Receita Federal, Inspeção da Receita Federal de Macaé, Ministério da Educação/UFPE, Ministério da Agricultura, Ministério do Meio Ambiente e o próprio JBRJ.

A adesão dos participantes no experimento do JBRJ permitiu aumentar o número de unidades do pedido, de acordo com os resultados o ganho de escala permitiu a economia de R\$ 723.263,78, correspondente a 49,89% do valor estimado. Foram 48 itens de material de expediente sustentáveis.

“De forma clara e objetiva, cumpre-se o objetivo de dar a largada num processo de consciência que precisa ser entendido como urgente. Malbaratar os recursos públicos em licitações que desconsideram a sustentabilidade como valor universal é seguir na contramão da história”. (BIDERMAN et. al., 2008, p. 12).

O nível de aplicabilidade das licitações sustentáveis nas instituições federais de ensino superior é crescente. Tal fato deve ser entendido como início de uma expansão e difusão maior do assunto nestas instituições, e quando essa utilização for efetiva deverá aumentar o número de empresas privadas produzindo e fornecendo itens com qualidade socioambiental no nosso país” (CASTRO; FREITAS e CRUZ, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações buscadas na administração pública a partir de procedimentos que visam o desenvolvimento sustentável no Brasil, como o dispositivo legal que trata da incorporação de critérios de sustentabilidade para as aquisições no setor público, tem propiciado que a sociedade tenha uma participação mais ativa na questão da sustentabilidade.

As universidades federais cearenses por se tratarem de 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 neste sentido que promovam práticas sustentáveis.

Dentro das análises realizadas o Quadro 16, a seguir, 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

Quadro 15 – Oportunidade de melhorias

CATEGORIAS ANALÍTICAS (CÓDIGOS)	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
Perfil do comprador	- redução da burocracia (PAPEL) - 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

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.

Os processos sustentáveis presentes no ambiente ComprasNet do Governo Federal ratifica o entendimento de que é possível operacionalizar dentro da instituição um processo de

compras ambientalmente correto e economicamente eficiente, um fato revelador da implantação do princípio de sustentabilidade nas compras públicas.

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.

Esta dissertação buscou analisar o processo das compras com relação à promoção da sustentabilidade nas universidades federais do Estado do Ceará, identificando os principais elementos constitutivos deste processo.

Com relação aos objetivos específicos delineados na dissertação, o primeiro buscou verificar a compreensão sobre compras públicas sustentáveis entre os gestores envolvidos no processo, como resultado verifica-se que apesar de um conceito já bastante disseminado, inclusive em nível de amparo legal, ainda existe um nível muito básico de compreensão.

Buscou-se, no segundo objetivo mapear os 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.

As compras públicas que tem relação com a promoção da sustentabilidade nas universidades federais cearenses são em sua grande maioria as relacionadas às obras e serviços de engenharia, apesar de existir um rico material do governo federal divulgando uma

relação de itens que podem ser adquiridos contemplando a questão da promoção da sustentabilidade.

A cerca do terceiro e último objetivo, ou seja, 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 como já demonstrado 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.

5.1 Limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos

Apesar do estado do Ceará possuir outras instituições públicas de ensino superior a exemplo do IFCE, UECE e UVA, por questões institucionais optou-se por limitar a pesquisa para as universidades da esfera federal que contabiliza um total de 03 (três) instituições, ressalte-se que as diretrizes estabelecidas para compras públicas sustentáveis na atualidade tem amparo legal apenas no âmbito federal.

No território do estado do Ceará, hoje estão presentes um total de 03 (três) universidades, sendo elas: a UFC, a Universidade Federal do Cariri (UFCA) e a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab).

Dentro das avaliações realizadas, é necessário realizar uma pesquisa mais abrangente na busca de analisar o grau de compreensão do conceito de sustentabilidade e sua aplicação dentro destas instituições contando também com os representantes dos setores demandantes.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, M. H. *et al.* Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo proknow-c na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 47-62, mai/ago. 2011.
- ALLPORT, A. Attention and control: Have we been asking the wrong questions? A critical review of twenty-five years. En: E. Meyer y S. Kornblurn (eds.), **Attention and performance XVI: Synergies in experimental Psychology, Artificial Intelligence, and Cognitive Neuroscience**. Cambridge, MA: M.I.T. Press, p. 182-218. 1993.
- ALMEIDA, F.; *et. al.* (Org.). **Desenvolvimento sustentável 2012-2050: visão, rumos e contradições**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 283p.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.
- ALVES-MAZZOTTI, A J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Métodos nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thompson, 1999. 203p.
- CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999
- ANNUKKA, B.; HUKKINEN, J. I. Beyond effectiveness: the uses of Finland's national programme to promote sustainable consumption and production. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 16, p. 1788-1797, 2011.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. 232 p.
- 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).
- BALA, A. *et al.* Experiences with greening suppliers. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1610-1619. 2008
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 532 p.
- BAILY, Peter *et. al.* **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000. 471 p.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. *In*: GODOI, Christiane K; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BANKUTI, S. M. S; BANKUTI, F. I. Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 171-184, jan./mar. 2014.

BARBIERI, J. C. *et. al.* Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **RAE**, São Paulo, v.50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.

BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 1-11, jan./jun. 2008.

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. 298 p.

BARTHOLO, R.; AFONSO, R.; PEREIRA, I. **Leveraging Buying Power for Development: Ethical Consumption and Sustainable Procurement in Chile and Brazil**. Rio de Janeiro: Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social; Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e pesquisa de Engenharia; Universidade Federal do Rio de Janeiro; Royal Holloway, University of London; Economic & Social Research Council; Department for International Development. 2012. 40 p.

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

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003. 509p.

BETIOL, L.S. *et. al.* **Compra Sustentável**: a força do consumo público e empresarial para uma economia verde e inclusiva. São Paulo: Programa de Gestão Pública e Cidadania: FGV-Eaes, 2012, 145 p.

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.

BITHAS, K. P.; CHRISTOFAKIS, M. Environmentally sustainable cities: critical review and operational conditions. **Sustainable Development**. v. 14, p. 177-189, 2006.

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

BITTENCOURT, Marcus Vinicius Corrêa. **Curso de Direito Constitucional**. Belo Horizonte: Fórum, 2007. 294 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.

BLIACHERIS, M. W.; FERREIRA, M. A. S. (Coords.). **Sustentabilidade na administração pública**: valores e práticas de gestão socioambiental. Belo Horizonte: Fórum, 2012. 312p.

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

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. e COOPER, M.; Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 528p

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.

BRASIL. **Decreto nº 7.746, de 5 de Junho de 2012**. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP. Brasília, 2012b. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2012/decreto-7746-5-junho-2012-613173-publicacaooriginal-136379-pe.html>>. Acesso em 24 abr. 2014.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 4. ed. Brasília: TCU, Secretaria Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. 910 p.

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.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 2002. 368p.

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.

CAMPANTE, R. G. O. Patrimonialismo em Faoro e Weber e a Sociologia Brasileira. **DADOS - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, n.1, v. 46, p. 153-193, 2003.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

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.

CARLIN, Volnei Ivo. **Direito administrativo** – doutrina, jurisprudência e direito comparado. 3.ed. Florianópolis: OAB/SC, 2005. 462p.

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

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008. 1008 p.

CASTRO, J. K.; CRUZ, F.; FREITAS, C. L. Licitações sustentáveis: um estudo nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) da Região Sul do Brasil. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 31-51, jan./abr. 2014.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. 464 p.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação** Poços de Caldas, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria de serviços. São Paulo: Pioneira, 1999. 240p.

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

COHEN, Louis; MANION, Lawrence; MORRISON, Keith. **Research methods in education**. 5. ed. London: Routledge, 2005. 464 p.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 352p.

COLOSSI, Nelson *et. al.* **A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul**. Blumenau: Nova Letra, 2002. 246p.

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.

CPDS. **Agenda 21 brasileira – Bases para Discussão**: bases para discussão. Brasília: MMA: PNUD, 2002. 196p.

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

CRUZ, Flavio da *et al.* (Coord.) **Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 346 p.

- CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 608p.
- D'AMICO, V. Desenvolvimento sustentável: Poder de compra. *In*: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília, **Anais Eletrônicos...** Brasília, 2010
- DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de serviços**: a chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008. 152p.
- DA PAZ, P. H. F. **Um estudo da avaliação da gestão pública baseada na experiência de governos estrangeiros com a utilização do *balanced scorecard***. 2003. 156p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 408p.
- 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.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 824 p.
- DRUMMOND, J. A. (Org.), BURSTYN, M. (Org.). Desenvolvimento Sustentável: uma ideia com linhagem e legado. **Revista Sociedade e Estado**. Brasília, v.24, n.1, p.11-15, jan/abr, 2009.
- 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.
- FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 3 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009. 773 p.
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 159 p.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.
- FINGER, Almeri Paulo. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis: IEPES, 1993.
- FISCHER, J.; *et al.* Mind the sustainability gap. **Trends in Ecology and Evolution**. v. 22, n. 12, p. 621-624, 2007.
- 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.

FOEN – SWISS FEDERAL OFFICE FOR THE ENVIRONMENT. (2011). Marrakesh Task Force on Sustainable Public Procurement Led by Switzerland: Activity Report. Disponível em: <http://www.unep.fr/scp/procurement/docsres/projectinfo>. Acesso em 15.10.2014

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

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Eficiência administrativa na Constituição Federal. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, n. 220, p.165-177, abr./jun. 2000.

FROTA NETO, Q. J. *et. al.* Designing and evaluating sustainable logistics networks. **International Journal of Production Economics**, v. 111, n. 2, p. 195-208. 2008.

GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da Eficiência administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002. 159p.

GARCIA, K. C. *et al.* Concepção de um modelo matemático de avaliação de projetos de Responsabilidade Social Empresarial. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v.14, n. 3, p. 581-594, out./dez. 2007.

GARDE, Juan Antonio. Gestión Pública: consideracion es teóricas y operativas. Madrid: FIIAPP, 2001. *In:* MARQUES, J. B. **A gestão pública moderna e a credibilidade nas políticas públicas**. Brasília. v.40, n. 158, p. 221-225, abr./jun. 2003.

BARBIERI, J. C. *et. al.* Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **RAE**, São Paulo, v.50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (Orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GLAVIC, P.; LUKMAN, R. Review of sustainability terms and their definitions. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 18, p. 1875-1885, 2007.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In:* SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. 250p.

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

GROSSMAN, Volker. **Inequality, Economic Growth, and Technological Change: New aspects in a old debate**. New York: Physical, 2001. 187 p.

GUEVARA, A. J. H.; *et al.* (Org.). **Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 256p.

GUILAMELON, Antônio Celso D. **Licitação: Modalidade convite – Tipo menor preço**. Porto Alegre: CRCRS, 2002. 96 p.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai./ago. 2006.

HAAKE, H; SEURING, S. Sustainable Procurement of Minor Items - Exploring Limits to Sustainability. **Sustainable Development**, Witzzenhausen, v. 17, p.284-294, set./out. 2009.

HACKING, T; GUTHRIE, P. A framework for clarifying the meaning of triple bottom line: integrated, and sustainability assessment. **Environmental Impact Assessment Review**. v. 28, n. 3, p.73-89, 2003.

HANNON, A.; CALLAGHAN, E. G. Definitions and organizational practice of sustainability in the for-profit sector of Nova Scotia. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 8, p. 877-884, 2011.

HAWKINS, T.G., GRAVIER, M.J.; POWLEY, E.H. Public versus private sector procurement ethics and strategy: what each sector can learn from the other. **Journal of Business Ethics**, v. 103, n. 4, p. 567-586, 2011.

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.

HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1988. 560p.

HOLLING, C. S. Theories for sustainable futures. **Ecology and Society**. v. 4, n. 2, 2000. Disponível em: <http://www.consecol.org/vol4/iss2/art7/>. Acesso em 10.10.2014

HUANG, M.-H.; RUST, R. T. Sustainability and consumption. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 40-54, 2011.

ICLEI - INTERNATIONAL COUNCIL FOR LOCAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES. Manual Programa de Compras Públicas Sustentáveis (CPS). Disponível em <http://archive.iclei.org/index.php?id=7089>. Acesso em 30.03.2014

INTERNATIONAL COUNCIL FOR LOCAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES. *The Procura+ manual*. A Guide to Cost-Effective Sustainable Public Procurement. 2. ed. Germany, 2007.

JABBOUR, C. J. C. Greening of business schools: a systemic view. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 11, n.1, p. 49-60, 2010.

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.

LAMPE, M.; GAZDA, G. M. Green marketing in Europe and the United States: an evolving business and society interface. **International Business Review**, v. 4, n. 3, p. 295-312, 1995.

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

LEWIS, S. Reputation and corporate responsibility. **Journal of Communication Management**. v. 7, n. 4, p. 356-364, 2003.

LIMA, J. C. S. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo**. 2004. 172 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

KELMAN, S. Remaking Federal Procurement. **Public Contract Law Journal** v. 31, n. 4, p. 581-622, 2002.

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.

KIDALOV, M.; SNIDER, K. F. (2011) U.S. and European public procurement policies for small and medium sized enterprises (SME): a comparative perspective. **Business and Politics**, v. 13, n. 4, p.1-41, 2011.

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.

MAHONEY, M.; POTTER, J. L. Integrating health impact assessment into the triple bottom line concept. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 24, n. 2, p. 151-160. 2004.

MALHEIROS, T. F.; PHILIPPI JR., A.; COUTINHO, S. M. V. Agenda 21 nacional e indicadores de desenvolvimento sustentável: contexto brasileiro. **Saúde & Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 7-20, jan./mar. 2008.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 320 p.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. *In*: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Orgs).

Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 347-374.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro.** 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2003. 792 p.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo.** 14.ed. São Paulo: Malheiros, 2002. 918p.

MENDONÇA, R.A.M *et al.* Licitações Sustentáveis: um Levantamento das Iniciativas Adotadas na Administração Pública. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO*, 5., 2012, Salvador, **Anais Eletrônicos...** 2012. CD - ROM.

MENEGUZZI, Rosa Maria. Conceito de licitação sustentável. *In: SANTOS, M. G.; BARKI, T. V. P. (Coord.). Licitações e contratações públicas sustentáveis.* Belo Horizonte: Fórum, 2013. 298 p.

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.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. A política nacional para o ensino superior. Secretaria de Política Educacional. Brasília, setembro de 1996, 42 p.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional.** 29. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013. 940p.

MOTTA, A. R. **O combate ao desperdício no gasto público:** uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte-americano e brasileiro. 2010. 189 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico, Universidade de Campinas, Campinas, 2010.

MOTA,G., DINIS,A. Responsabilidade Social das Empresas: Novo Modelo de Gestão para o Desenvolvimento Sustentável. **Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia.** Porto. v. 1, n. 2, p. 248-259. 2005

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas Licitações e Contratos.** 9. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2002. 902 p.

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

MPOG – MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO Disponível em: <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/?p=1897>. Acesso em: 14/03/14.

MUHR, T. **ATLAS/ti:** a prototype for the support of text interpretation. *Qualitative Sociology* , v.14, n.4, 1991.

MUKAI, Toshio. **Licitações e contratos públicos**: comentários à Lei n. 8.666/93, com as alterações da Lei n. 9.648/98 e análise das licitações e contratos na EC n. 19/98, reforma administrativa. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999. 253 p.

NEW, S., GREEN, K., & MORTON, B. An analysis of private versus public sector responses to environmental challenges of the supplychain. **Journal of Public Procurement**, v. 2, n.1, p. 93-105. 2002

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>. 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.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2008. 184 p.

ORUBU C.; OMOTOR, D. G. Environmental quality and economic growth: searching for environmental Kuznets curves for air and water pollutants in Africa. **Energy Policy**, v. 39, n. 7, p. 4178-4188. 2011

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de Competência e a Profissão Docente**: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais. 2007, 278 p. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

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.

PORTER, Michael E. **Estratégias Competitivas**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro : Campus, 2005. 448 p.

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

PREUSS, L. 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.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

QUEL, L. F. **Gestão da qualidade de vida nas organizações**: o pilar humano da sustentabilidade em instituições de ensino superior da rede privada. 2010. 411f. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

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.

ROOS, Rita. **Sustainable Public Procurement**: Briefing Note. Discussion paper prepared by Rita Roos on behalf of the United Nations Procurement Capacity Development Centre and the United Nations Environment Programme. 2012. Disponível em: <http://www.unpcdc.org/media/390120/spp_brief_en_2012-02-06.pdf>. Acesso em: 21.08.2014.

ROSSATO, J. **Compras Públicas Sustentáveis**: estudo nas Instituições Federais de Ensino Superior a partir das comissões permanentes de licitação. 2011. 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

ROSSATO, J.; BELLEN, H. M. Licitações Sustentáveis: um Levantamento das Iniciativas Adotadas na Administração Pública. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro, **Anais Eletrônicos...** 2011. CD - ROM.

RUPERT J. B, Critical perspectives of sustainable development research and practice. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 8, p. 783-786. 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernandez.; COLLADO, Carlos Fernandez.; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013. 624p.

SANTOS, Gustavo Alves Andrade dos. **Gestão de farmácia hospitalar**. São Paulo: Senac, 2006. 192 p.

SCHREURS, M. A. Breaking the impasse in the international climate negotiations: the potential of green technologies. **Energy Policy**, v. 48, p. 5-12. 2012.

SCHUBERT, A.; LANG, I. The literature aftermath of the Brundtland report our common future: a scientometric study based on citations in science and social science journals. **Environment, Development and Sustainability**, v. 7, n. 1, p. 1-8, 2005.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learnig, 2010. 136 p

SENGE, P. The Sustainable Supply Chain. **Harvard Business Review**, Boston. v. 88, n. 10, p. 70-72 oct. 2010.

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.

SHARP, L. Green campuses: the road from little victories to systemic transformation. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 3, n. 2, p. 128-45, 2002.

SOLVANG, W. D.; HAKAM, M. H. Sustainable logistics networks in sparsely populated areas. **Journal of Service Science & Management**, v. 3, p. 72-77, 2010.

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.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995, 192p.

SUCUPIRA Newton. A reestruturação das universidades federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 50, n. 111, p.21-83, jul./ set. 1968

TANGUAY G. A. et. al. Measuring the sustainability of cities: An analysis of the use of local indicators, **Ecological Indicators**, v. 10, n. 2, p. 407-418, 2010.

TOJAL, F.; CARVALHO, W. Teoria e prática da burocracia estatal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 1, p. 50-68, jan./fev. 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

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

UDO, V. E.; JANSSEN, P. M. Bridging the gaps for global sustainable development: a quantitative analysis. **Journal of Environmental Management**, v. 90, n. 12, p. 3700-3707, 2009.

VEIGA, J. O principal desafio do século XXI. **Revista Ciência e Cultura**, Campinas, v. 57, n. 2, p. 4-5, abr./jun. 2005.

VELTER, A. N. ; BATTISTELLA, L. F. ; GROHMANN, M. Z. ; CARPES, A. M. . O Estudo da Sustentabilidade na Administração: um levantamento dos *hot topics* publicados na última década. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 2010, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002. 448 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.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 188-200, abr./jun. 2004.

ZIDANSEK, A. Sustainable development and happiness in nations. **Energy**, v. 32, n. 6, p. 891-897, 2007.

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

WEBER, M. **Burocracia**. *In*: GERTH, H. H. & WRIGHT MILLS, C. (orgs.). Trad. Waltensir Dutra. 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. 503p.

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

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Buscar informações com os sujeitos da pesquisa relacionados na metodologia com o objetivo de obter dados que contribuam para realização da pesquisa.

Realização de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo setor de compras das universidades federais do estado do Ceará (diretoria do departamento de administração, coordenadoria do departamento de licitação, gerência de licitação, chefia da seção de compras)

Perguntas gerais para todos os sujeitos relacionados acima:

1. Da caracterização do respondente

- 1.1. Nome:
- 1.2. Maior formação:
- 1.3. Cargo:
- 1.4. Tempo na Instituição:
- 1.5. Função exercida:

2. Das informações gerais da universidade

- 2.1. Nome:
- 2.2. Unidade responsável pelas compras:
- 2.3. Nome do responsável pela Unidade:
- 2.4. Número de funcionários envolvidos no processo de compras:
- 2.5. Orçamento anual disponível para compras e contratações:
- 2.6. Quantidade de licitações realizadas em 2013 e 2014:

3. Descreva o funcionamento do processo de compras em seu setor?

4. Qual seu papel neste processo de compras?

5. Qual sua compreensão sobre sustentabilidade?

- 5.1. Conceito de sustentabilidade;
- 5.2. Participação de algum evento de capacitação (fórum, seminário, curso ou treinamento) sobre compras públicas sustentáveis (CPS);
- 5.3. Decreto Federal nº 7.746/2012¹;
- 5.4. Prioridades no processo de implementação de compras sustentáveis, levando em consideração os seus impactos e a realidade do mercado;
- 5.5. Critérios de sustentabilidade exigidos nos processos de compras e contratações no âmbito da sua Instituição;

6. Quais práticas estão relacionadas às compras sustentáveis no processo de compras?

¹ estabelece critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal.

- 6.1. Comportamento da alta administração em relação à adoção de compras e contratações sustentáveis;
- 6.2. Política de compras sustentáveis estabelecida na Universidade;
- 6.3. Ações no sentido de tornar as compras sustentáveis;
- 6.4. Critérios de sustentabilidade nas compras e contratações (ambiental social ou econômico);
- 6.5. Nível de aplicação (na especificação do objeto, nos requisitos de habilitação, nas obrigações impostas a contratada, outro);
- 6.6. Número e objeto de licitações (compra/contratação) sustentáveis foram realizadas no último ano;
- 6.7. Importância do aspecto preço no contexto das compras sustentáveis;

7. Quais os procedimentos e estratégias a universidade vem adotando para utilização da sustentabilidade em seu processo de compras?

- 7.1. Passos/etapas ;
- 7.2. Manual ou roteiro específico;
- 7.3. Metodologia de implementação;
- 7.4. Planejamento para o processo de implementação;
- 7.5. Atores envolvidos no processo de implementação;
- 7.6. Comprometimento da alta administração;
- 7.7. Capacitação/treinamento de todos os envolvidos;
- 7.8. Planejamento a longo prazo para as compras sustentáveis;
- 7.9. Metas institucionais para as compras sustentáveis;

8. Quais os fatores facilitadores e barreiras para a implementação das compras públicas sustentáveis?

- 8.1. Fatores externos que facilitam/impulsionam a implementação das compras sustentáveis na Universidade (ex. legislação pertinente, imposição dos órgãos de controle e outros);
- 8.2. Fatores internos que facilitam/impulsionam o processo de implementação das compras sustentáveis (ex. incentivo da alta administração, comprometimento dos atores envolvidos, conhecimento disponível);
- 8.3. Fatores externos que dificultam o processo de implementação das compras sustentáveis (ex. escassez de mercado, barreiras legais);
- 8.4. Fatores internos que dificultam o processo de implementação das compras sustentáveis? (ex. elevação dos custos, relutância dos envolvidos, falta de conhecimento, dificuldade em especificar adequadamente);
- 8.5. Superação das barreiras externas;
- 8.6. Superação das barreiras internas;

9. Quais as implicações do processo de compras públicas sustentáveis?

- 9.1. Acompanhamento por parte da Universidade em relação aos resultados e impactos obtidos por meio das compras sustentáveis;
- 9.2. Resultados e impactos foram obtidos através das compras sustentáveis (ex. redução do consumo energético, economia financeira, economia de recursos materiais, redução dos resíduos, melhoria da imagem institucional, atendimento às

determinações legais, atendimento às demandas sociais, atendimento às demandas dos órgãos de controle);

- 9.3. Projeção para melhoria dos impactos e resultados decorrentes das compras sustentáveis;
- 9.4. Otimização dos resultados e impactos para a instituição;

10. Que fatores o Senhor (a) considera mais relevantes para que as compras sustentáveis sejam difundidas no país?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

Aceito participar, espontaneamente, da pesquisa desenvolvida pelo mestrando Wesley Lopes Oliveira, da Universidade Federal do Ceará, orientada pelo Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio, de acordo com o exposto abaixo:

1. Objetivo da Pesquisa

Investigar o tema relativo à dissertação de mestrado, a saber: OPORTUNIDADE DE MELHORIAS DO PROCESSO DE COMPRAS COM RELAÇÃO À PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO ESTADO DO CEARÁ.

2. Procedimentos da Pesquisa

- a) a entrevista terá duração de aproximadamente 40 minutos;
- b) as perguntas serão verbais e versarão sobre o tema da dissertação;
- c) não há obrigação do entrevistado em responder às perguntas formuladas; e
- d) em caso de concordância com a gravação da entrevista, a fita será destruída após a transcrição dos dados e as informações serão utilizadas apenas para os objetivos da pesquisa.

3. Condições de Participação

Concordo com a gravação da entrevista Sim () Não ()

Concordo com a publicação dos dados dessa entrevista em periódicos acadêmicos Sim () Não ()

Concordo com a menção de meu nome nos relatos da entrevista reportados no estudo Sim () Não ()

Concordo com a menção do nome da Universidade nos relatos da entrevista reportados no estudo Sim () Não ()

Gostaria de receber cópia da transcrição da entrevista Sim () Não ()

Fortaleza-Ceará, de de 2014.

WESLEY LOPES OLIVEIRA
Pesquisador

ENTREVISTADO

APÊNDICE C – EXEMPLO DE PROCESSOS LICITATÓRIOS – ANO 2014

RELAÇÃO DE LICITAÇÕES NO PERÍODO 2014						
MODALIDADE	PROCESSO	OBJETO	DATA 1ª REUNIÃO HABILITAÇÃO	ORÇAMENTO UFC	VALOR LICITADO	SITUAÇÃO
TP012603	FCPC	Execução da Obra de Construção da Subestação 69000/013900V - Campus do Pici/UFC em Fortaleza - Ceará (C-T-INFERA.2009)	16/04/14	R\$ 366.408,74	R\$ 330.472,22	FERRARA
CP010602	FCPC	Ampliação do Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento em Design para Celulares	13/03/14	R\$ 2.629.981,64	R\$ 2.563.480,63	VAP
TP032102	FCPC	Reforma das Salas/Laboratórios do Bloco 910 e Reforma dos Banheiros do Bloco 915 - Universidade Federal do Ceará, no Campus do Pici em Fortaleza - Ceará	13/03/14	R\$ 164.501,06	R\$ 162.951,47	FERRARA
TP01	P929/14-57	Execução da Obra da Reforma Elétrica do Anexo da Seara da Ciência, UFC VIRTUAL / Campus do Pici/ UFC	24/04/14	R\$ 23.742,72	R\$ 22.525,58	FERRARA
TP02	P924/14-33	Licitação do Tipo TÉCNICA E PREÇO para Realização de Levantamento Arqueológico Cadastral, Desenvolvimento e Elaboração de Projetos, Especificações e Orçamento para a Execução de Restauro e Adaptação do Imóvel - Antiga Fábrica de Têxtil - Campus de Sobral/UFC	16/05/14 09 horas	R\$ 288.516,53	R\$ 248.626,53	GABINETE
TP04	P3193/14-04	Licitação do Tipo TÉCNICA E PREÇO para Desenvolvimento do projeto de arquitetura e elaboração de projetos complementares do futuro prédio do Instituto de Ciências do Mar - LABOMAR / Campus do Pici/UFC	16/05/14 14 horas	R\$ 601.908,00	R\$ 530.000,00	ARCHITECTUS
TP05	P23137/13-05	Reforma e Ampliação da Divisão de Engenharia e Arquitetura, Reforma da área para Remanejamento da Divisão de Hotelaria e Reparos das Salas da Superintendência do Hospital Universitário Walker Cantídio - HUWC		R\$ 203.529,49		AGUARDANDO PARECER
TP06	P3740/14-15	Licitação do Tipo TÉCNICA E PREÇO para Desenvolvimento do projeto executivo de arquitetura e elaboração de projetos complementares para a reforma com ampliação do Biotério Central - BIOCEN/ Campus do Pici/UFC	30/05/2014 09 horas			REVOGAÇÃO-DOU 04/06/2014 NOVA LICIT. TP 14/2014
TP07	P979/14-25	Execução da Obra da Reforma da Rede Elétrica do Laboratório de Abelhas / Centro de Ciências Agrárias/ Campus do Pici/ UFC	15/05/2014 08 horas	R\$ 3.367,01		REVOGAÇÃO-DOU 21/05/2014 NOVA LICIT. TP 13/2014
TP08	P3784/14-82	Execução da Obra de Construção da Estação de Tratamento de Esgoto do Refeitório do Campus de Quaxadá/UFC	15/05/2014 10 horas	R\$ 96.951,25	R\$ 96.784,80	PROJECON
TP09	P7057/14-30	Construção da 3ª Etapa do Novo Laboratório de Soldagem - Campus do Pici/UFC	05/06/2014 08 horas	R\$ 234.339,34	R\$ 234.338,61	POLLUX
TP10	P2184/14-70	Reforma do Estacionamento da Faculdade de Educação - Campus do Benfica/UFC	25/06/2014 10 horas	R\$ 300.422,55	R\$ 382.808,87	FERRARA
TP11	P18037/13-11	Realização de Levantamento de Cargas, Elaboração e Desenvolvimento de Projetos de Instalações para a Reforma da Faculdade de Economia Doméstica / Campus do Pici/UFC	04/06/2014 08 horas			REVOGAÇÃO-DOU 06/06/2014 NOVA LICIT. TP 22/2014
TP12	P4383/14-21	Obra de Ampliação de Garantia e Reforma de Gabinete da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade/ Campus do Benfica/ UFC	25/06/2014 08 horas	R\$ 16.129,69	R\$ 16.010,53	FC CONSTRUÇÃO
TP13	P979/14-25	Execução da Obra da Reforma da Rede Elétrica do Laboratório de Abelhas / Centro de Ciências Agrárias/ Campus do Pici/ UFC	23/06/2014 08 horas	R\$ 3.367,01	R\$ 3.307,31	CIMEL
TP14	P3740/14-15	Licitação do Tipo TÉCNICA E PREÇO para Desenvolvimento do projeto executivo de arquitetura e elaboração de projetos complementares para a reforma com ampliação do Biotério Central - BIOCEN/ Campus do Pici/UFC	17/07/2014 08 horas	R\$ 62.619,94		DESERTA DUAS VEZES CONSECUTIVAS
TP15	P2060/14-67	REFORMA DO PONTILHÃO DA FAZENDA EXPERIMENTAL VALE DO CURU - PENTECOSTE - CE/ UFC	05/08/2014 10 horas	R\$ 31.295,00	R\$ 29.566,21	FERRARA
TP16	P 106/14-11	REFORMA DO LABORATÓRIO DE PLANEJAMENTO DO ESPAÇO FAMILIAR DO DEPARTAMENTO DE ECONOMIA DOMÉSTICA - BLOCO 860 - CAMPUS DO PICI/ UFC	08/08/2014 10 horas	R\$ 24.286,72	R\$ 21.086,43	FERRARA
TP17	P2753/14-13	REFORMA DO LABORATÓRIO DE NUTRIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS/ CAMPUS DO PICI/ UFC	08/08/2014 15 horas	R\$ 86.610,81	R\$ 74.200,44	FERRARA

APÊNDICE D – CONVITE DE PARTICIPAÇÃO

Venho através deste email, formalizar nosso convite a participar da pesquisa “**OPORTUNIDADE DE MELHORIAS DO PROCESSO DE COMPRAS COM RELAÇÃO À PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO ESTADO DO CEARÁ**”, que visa investigar como tem se dado o processo das compras públicas com relação à Sustentabilidade nas universidades federais do estado do Ceará.

Esta pesquisa culminará em dissertação de mestrado para o Programa Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, sob a orientação acadêmica do Prof. Dr. Áurio Lucio Leocádio.

Para a pesquisa está sendo aplicada entrevista junto aos gestores da área de licitação/compras das universidades federais. Contudo, ainda não tivemos a oportunidade de contar com a valiosa colaboração.

Desta forma, reiteramos o contato para solicitar a essa conceituada Universidade sua colaboração especial com essa pesquisa científica, destacamos que a sua participação permitirá levantar dados importantes para o processo de difusão das compras sustentáveis no setor público.

O número de universidades respondentes é limitado e **sua participação é de fundamental importância!** A **data limite** para realização da entrevista será o próximo dia **31 de janeiro de 2015** para permitir a sua participação!

A entrevista terá duração de aproximadamente 40 minutos, com perguntas verbais versando sobre o tema de compras públicas e sustentabilidade. Não há obrigação do entrevistado em responder às perguntas formuladas e em caso de concordância com a gravação da entrevista, a fita será destruída após a transcrição dos dados, onde as informações serão utilizadas apenas para os objetivos da pesquisa.

Asseguramos a confidencialidade dos dados, visto que os resultados serão tratados de forma agregada, mantendo-se o sigilo sobre a identidade e informações individuais dos respondentes e instituições, reiteramos que a utilização dos resultados será unicamente para finalidades acadêmicas.

Certos de merecer acolhimento para a presente solicitação, antecipamos nosso agradecimento e renovamos nossos protestos de alta estima e consideração.

Cordialmente,

Wesley Lopes Oliveira
Mestrando do Programa Pós-Graduação em Administração e Controladoria da UFC
E-mail: lopes.wesley@gmail.com
Tel.: (85) 9678-4111 / (85) 9993-5620

Prof. Dr. Áurio Lucio Leocádio - Orientador
Chefe do departamento de Administração - UFC
E-mail: aurio@ufc.br / da.feaac@ufc.br
Tel.: (85) 3252 1426