

UFRRJ

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR/INSTITUTO TRÊS RIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO

**Implementação da política de compras públicas sustentáveis em uma
instituição federal de ensino: uma análise a partir da Matriz 5C de Najam**

Vitor Neves Cabral

2019



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR/INSTITUTO TRÊS RIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMPRAS PÚBLICAS
SUSTENTÁVEIS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO:
UMA ANÁLISE A PARTIR DA MATRIZ 5C DE NAJAM**

VITOR NEVES CABRAL

Sob a Orientação da Professora
Biancca Scarpeline de Castro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

Seropédica/RJ
Abril de 2019

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C112i Cabral, Vitor Neves, 1986-
Implementação da política de compras públicas sustentáveis em uma instituição federal de ensino: uma análise a partir da Matriz 5C de Najam / Vitor Neves Cabral. - 2019.
109 f.: il.

Orientadora: Biancca Scarpeline de Castro.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Acadêmico em Administração, 2019.

1. Implementação de Política Pública. 2. Compras Sustentáveis. I. Castro, Biancca Scarpeline de, 1980 , orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado Acadêmico em Administração III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios
Programa de Pós-graduação em Administração-PPGA
Mestrado Acadêmico em Administração-MAA

VITOR NEVES CABRAL

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 17/04/2019

Prof.^a Dr.^a Bianca Scarpeline de Castro
Orientadora – Presidente
Membro Interno
UFRRJ

Prof.^a Dr.^a Beatriz Quiroz Villardi
Membro Interno
UFRRJ

Prof. Dr. Caetano Christophe Rosado Penna
Membro Externo
UFRJ

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado todas as condições para chegar até aqui.

À minha família, por me envolver com todo amor e carinho. Eu amo vocês!

Aos meus amigos, com quem pude compartilhar meus momentos durante essa trajetória.

Aos meus colegas de trabalho, por torcerem por mim.

Aos meus colegas de turma, pessoas incríveis que juntos tivemos a oportunidade de aprender um pouco mais.

Aos servidores técnicos administrativos e professores do CEFET/RJ, por contribuírem com esta pesquisa através de suas entrevistas.

Aos professores do programa, os quais compartilharam de forma muito profissional seus conhecimentos.

E especialmente à minha professora e orientadora Biancca Scarpeline de Castro, que com muita dedicação e paciência conseguiu orientar de forma muito serena um aluno tão ansioso.

RESUMO

CABRAL, Vitor Neves. **Implementação da política de compras públicas sustentáveis em uma instituição federal de ensino: uma análise a partir da Matriz 5C de Najam.** 2019. 109p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

Enquanto grande consumidor de bens e serviços, o Estado identificou sua capacidade de contribuir, por meio da política de compras sustentáveis, com o equilíbrio ambiental, a justiça social e com a economicidade de recursos públicos. No entanto, verifica-se com frequência que as políticas públicas muitas vezes não são implementadas conforme planejadas. Nesse sentido, este trabalho buscou apresentar os resultados da análise de implementação da política de compras sustentáveis em uma instituição federal de ensino a partir da utilização da Matriz 5C de Najam, composto pelo exame das variáveis conteúdo, capacidade, contexto, compromisso e clientes e coalizões (NAJAM, 1995). Para isso, foram realizadas entrevistas com funcionários que estão envolvidos no processo de compras, além da análise de documentos da instituição investigada (CEFET/RJ). Os resultados apontam para forte influência das variáveis capacidade e compromisso na implementação da política pública na organização, especialmente em função da falta de capacitação dos trabalhadores envolvidos no processo de compras e do baixo compromisso organizacional com a política de compras sustentáveis.

Palavras-chave: Compras sustentáveis. Implementação de política pública.

ABSTRACT

CABRAL, Vitor Neves. **Implementation of the sustainable public procurement policy in a federal teaching institution: an analysis from the 5C Protocol of Najam.** 2019. 109p. Master's thesis (Master in Business Administration). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

As a major consumer of assets and services, the State has identified its ability to contribute, through its sustainable procurement policy, to environmental balance, social justice, and the economy of public resources. However, it is often found that public policies are often not implemented as planned. In this sense, this work aimed to present the results of the analysis of the implementation of the sustainable purchasing policy in a federal educational institution, identifying challenges and opportunities from the use of Najam 5C Protocol, composed of the variables content, capacity, context, commitment and clients/coalitions (NAJAM, 1995). For this, interviews were conducted with employees who are involved in the purchasing process, in addition to document analysis of the institution investigated (CEFET/RJ). The results point to the strong influence of the variables capacity and commitment in the implementation of the public policy in the organization, especially due to the lack of training of the workers involved in the procurement process and the low organizational commitment with the sustainable procurement policy.

Key words: Sustainable procurement. Public policy implementation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Campi</i> do CEFET/RJ	03
Figura 2 – Organograma do CEFET/RJ	05
Figura 3 – Fluxograma resumido do processo ordinário de compra de materiais, bens e serviços no CEFET/RJ	06
Figura 4 – Pilares da Sustentabilidade	11
Figura 5 – Matriz 5C	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de cursos e alunos matriculados no CEFET/RJ	04
Quadro 2 – Educação formal dos técnicos-administrativos por nível de classificação	04
Quadro 3 – Despesas liquidadas pelo CEFET/RJ no período 2015-2017 (em valores reais deflacionado a partir de 2017)	07
Quadro 4 – Principais encontros mundiais relacionados aos temas Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável	14
Quadro 5 – Principais marcos legais e infralegais para Compras Sustentáveis na Administração Pública Federal	21
Quadro 6 – Diferenças entre os modelos de análise <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i>	30
Quadro 7 – Entrevistas realizadas e perfil dos entrevistados	35
Quadro 8 – Documentos institucionais analisados	37
Quadro 9 – Categorias e Elementos de análise	38
Quadro 10 – Eixos temáticos, objetivos e metas do PLS do CEFET/RJ	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública
ACV – Avaliação do Ciclo de Vida
ANCINE – Agência Nacional do Cinema
ARP – Ata de Registro de Preços
BME – Burocrata de Médio Escalão
CATMAT – Catálogo de Materiais
CEFET/RJ – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CGU – Controladoria Geral da União
CMDS – Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável
CRC – Certificado de Registro Cadastral
CISAP – Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública
DATAPREV – Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social
DEPAD – Departamento de Administração
DICOD – Divisão de Compra Direta
DIGES – Diretoria de Gestão Estratégica
DIVOC – Divisão de Orçamento
EPP – Empresas de Pequeno Porte
FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz
GTTC – Grupo Técnico de Compras Compartilhadas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICLEI – International Council for Local Environmental Initiatives
IES – Instituição de Ensino Superior
IN – Instrução Normativa
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
ME – Microempresas
MMA – Ministério do Meio Ambiente
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NEPP – Núcleo de Estudos de Políticas Públicas
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS – Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável
ODM – Objetivos do Milênio
ONU – Organização das Nações Unidas
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB – Produto Interno Bruto
PLS – Planos de Gestão de Logística Sustentável
PNMC – Política Nacional sobre Mudança do Clima
PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PPCS – Plano de Ação para a Produção e Consumo Sustentáveis
SEACO – Seção de Administração e Compras
SESAI – Seção Estratégica de Sustentabilidade Ambiental Institucional
SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SRP – Sistema de Registro de Preços
TI – Tecnologia da Informação
TCU – Tribunal de Contas da União
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
UNDESA – Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1. Caracterização do CEFET/RJ.....	02
1.2. Problema de pesquisa e hipóteses	08
1.3. Objetivos da pesquisa.....	08
1.4. Relevância do estudo.....	08
1.5. Estrutura da dissertação.....	09
2 AS COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: CONTEXTUALIZAÇÃO.....	10
2.1. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável	10
2.2. Como a Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável entraram na Agenda Pública brasileira.....	12
2.3. Compras Públicas no Brasil	15
2.4. Compras Sustentáveis na Administração Pública Federal	18
2.5. Compras Sustentáveis como tema de pesquisa no Brasil.....	22
2.6. Considerações finais do capítulo	25
3 A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E A MATRIZ 5C.....	27
3.1. Implementação de Políticas Públicas	27
3.2. Top-down x Bottom-up - Os modelos e seus dilemas.....	28
3.3. O modelo teórico e analítico de Najam	30
3.4. Considerações finais do capítulo	34
4 MÉTODOS DE PESQUISA	34
4.1. Delineamento da pesquisa	34
4.2. Coleta de dados	34
4.2.1. Entrevistas semi-estruturadas	35
4.2.2. Pesquisa documental.....	36
4.3. Análise de dados.....	37
4.4. Delimitação da pesquisa.....	41
5 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DAS COMPRAS SUSTENTÁVEIS NO CEFET/RJ	42
5.1. Variável Conteúdo.....	42
5.2. Variável Capacidade.....	49
5.3. Variável Contexto.....	53
5.4. Variável Compromisso.....	57
5.5. Variável Clientes e Coalizões.....	64
5.6. Considerações finais do capítulo	66

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
	APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	80
	APÊNDICE II - EDITAIS DE LICITAÇÃO ANALISADOS.....	83
	APÊNDICE III - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA DO DIRETOR GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	95
	APÊNDICE IV - MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	97

1. INTRODUÇÃO

Há algumas décadas têm crescido a preocupação social com o meio ambiente e sua conservação. Em 1972, a Organização das Nações Unidas (ONU) realizou na cidade de Estocolmo a primeira grande conferência mundial a fim de discutir questões ambientais. Na ocasião fora constatado que a sociedade industrial estava ultrapassando os limites ecológicos globais aceitáveis (ONU, 1972). Como desdobramento desta e de outras reuniões de nível mundial, houve uma série de acordos internacionais em que grande parte dos países do mundo se comprometeram com um desenvolvimento sustentável¹.

No ano de 1992, vinte anos após a primeira grande reunião sobre o tema, foi realizada, na cidade do Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como ECO-92, Rio 92 ou Cúpula da Terra. A conferência teve como objetivo discutir o progresso do desenvolvimento sustentável no planeta. Na ocasião, foram produzidos relevantes documentos que orientaram a discussão do assunto ao redor do mundo, como a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que estabeleceu que o desenvolvimento deve abranger, de forma equitativa, as necessidades de desenvolvimento e de meio ambiente, de gerações presentes e futuras (ONU, 1992a). No mesmo ano foi definida ainda a Agenda 21 Global, que consistiu em um documento onde 179 países signatários concordaram em desenvolver políticas de sustentabilidades em seus países.

Mais tarde, em 2015, os 193 Estados-Membros da Organização das Nações Unidas adotaram formalmente a Agenda 2030, que consiste em uma agenda dividida em 17 objetivos e 169 metas que direcionam os países para os próximos 15 anos na adoção de ações em benefício da humanidade e do planeta.

Dentre os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) vale destacar o de número 12, que busca assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis. Neste ODS, a meta 12.7 almeja a promoção das compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais.

No Brasil as compras públicas representam entre 10% e 15% do PIB (MMA, 2009; RIBEIRO; JÚNIOR, 2014), revelando a capacidade do Estado de estimular a cadeia produtiva na produção de materiais e serviços sustentáveis. Neste sentido, a Administração Pública Federal, por exemplo, vem adotando medidas que buscam incentivar as compras públicas sustentáveis dentro da administração pública direta e indireta.

O ano de 2010 é considerado o ano da consolidação das compras públicas sustentáveis na Administração Pública Federal (VALENTE, 2011). Isto se dá em razão de alguns avanços legais que ocorreram no ano, especialmente em razão da alteração do artigo 3º da Lei nº 8.666/1993, que passou a estabelecer que a licitação se destinaria à promoção do desenvolvimento nacional sustentável, além da observância do princípio constitucional da isonomia e da seleção da proposta mais vantajosa, que já constavam na redação original da lei.

Ainda com o objetivo de fortalecer as compras públicas sustentáveis, o governo federal publicou a Instrução Normativa nº 01/2010 do Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão, passando a estabelecer que as especificações para a aquisição de bens, contratação de serviços e obras na Administração Pública Federal devem conter critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas. Mais tarde, ano de 2012, o Decreto nº 7.746 regulamentou o

¹ Neste trabalho será adotado como conceito de desenvolvimento sustentável aquele consagrado no Relatório de Brundtland, intitulado *Our Common Future*, que o definiu como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.” (ONU, 1987)

artigo 3º da Lei nº 8.666/93, estabelecendo critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal. Percebe-se, portanto, que a Administração Pública Federal passou a ter orientações explícitas para a realização de compras públicas sustentáveis. Entretanto, apesar de todo avanço normativo dos últimos anos, as instituições públicas realizam um percentual ínfimo de compras sustentáveis. Segundo relatório do Tribunal de Contas da União, as compras sustentáveis não alcançam 1% do total das compras realizadas pela Administração Pública Federal (TCU, 2018).

Neste sentido, esta pesquisa buscou analisar a implementação da política de compras públicas sustentáveis no CEFET/RJ, uma instituição federal de ensino. Para isso, foi utilizado como modelo analítico a Matriz 5C, que consiste em conjunto de variáveis críticas e interligadas, a fim de obter uma melhor compreensão do processo de implementação de políticas públicas (NAJAM, 1995).

1.1. Caracterização do CEFET/RJ

O Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) é uma instituição federal de ensino centenária, cuja origem² se deu em 1917 como Escola Normal de Artes e Ofícios Wenceslau Braz. Sua fundação está relacionada ao ensino profissionalizante no Brasil, quando à época o presidente Nilo Peçanha determinou via decreto a criação de Escolas de Aprendizes Artífices nas capitais dos estados, com vistas a proporcionar um ensino profissional, primário e gratuito.

Passados mais de 20 anos, a Escola Normal de Artes e Ofícios cedeu lugar a um Liceu de Artes e Ofícios que teria então a denominação de Escola Técnica Nacional – ETN. A partir de então, a ETN, inaugurada em 1944, ofereceu à sociedade um ensino técnico, de qualidade, gratuito, e direcionado ao setor industrial, preparando seus alunos por meio da formação em cursos industriais básicos e cursos industriais técnicos. Um dos objetivos da Escola Técnica Nacional era ainda preparar professores e mestres para lecionarem no ensino industrial (CEFET/RJ, 2018).

Vale destacar ainda que apesar de todas as contradições do regime militar iniciado no Brasil em 1964, a Escola Técnica Nacional se fortaleceu, especialmente em função do crescimento do parque industrial instalado no país (CEFET/RJ, 2018).

Em 1967, a instituição passou a se chamar Escola Técnica Federal Celso Suckow da Fonseca, tendo em seu nome uma homenagem póstuma ao primeiro diretor da instituição, escolhido a partir de uma lista tríplice elaborada a partir dos votos dos docentes. Um pouco mais tarde, a Lei nº 6.545 de 1978 transformou a escola em Centro Federal de Educação Tecnológica, nomenclatura que possui até os dias atuais. Na ocasião, o CEFET/RJ (como começou a ser chamado e conhecido à época) passou a ter objetivos conferidos às instituições de educação superior, atuando como autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura. Deteve autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar. Nesse momento a instituição passou a oferecer, além dos cursos de nível médio e técnico, seus primeiros cursos de graduação voltados à engenharia.

Consolidada como instituição de ensino no território fluminense, o CEFET/RJ possui como missão a promoção da educação mediante atividades de ensino, pesquisa e extensão que propiciem, de modo reflexivo e crítico, a formação integral (humanística, científica e tecnológica, ética, política e social) de profissionais capazes de contribuir para o

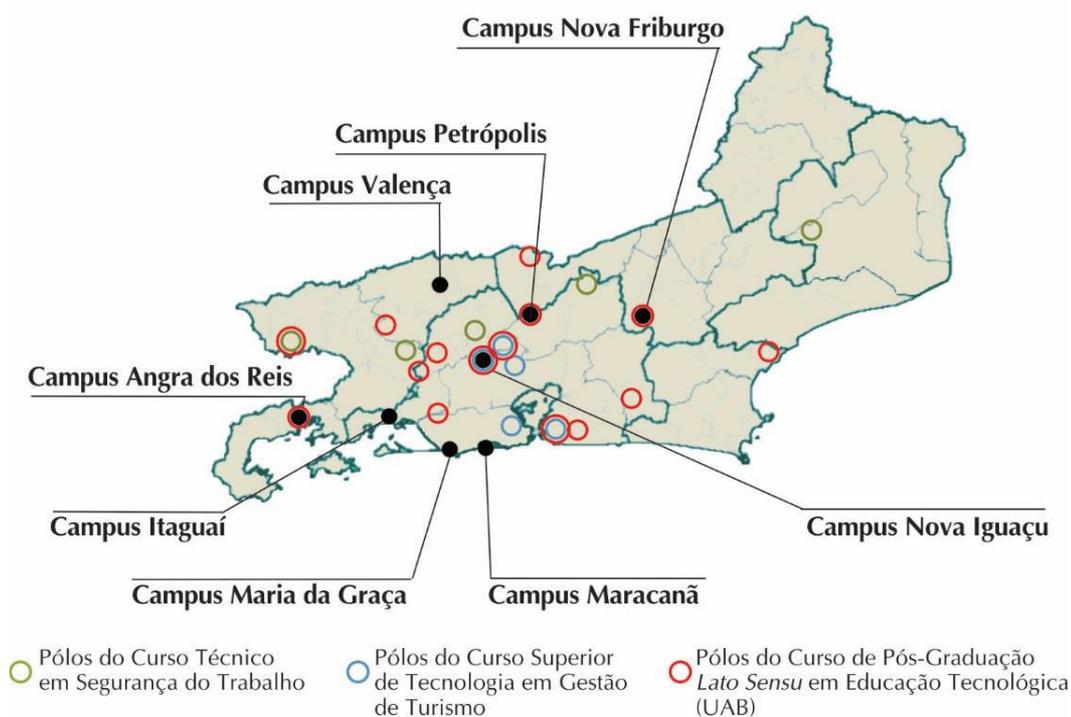
² Sobre a história do CEFET/RJ verificar os endereços eletrônicos <http://www.cefet-rj.br/index.php/apresentacao> e <http://www.cefet-rj.br/index.php/2015-06-02-16-38-34>

desenvolvimento científico, cultural, tecnológico e econômico da sociedade (CEFET/RJ, 2018).

Como visão institucional, o CEFET/RJ almeja tornar-se a Universidade Federal de Ciências Aplicadas do Rio de Janeiro, e declara como valores institucionais a integração; responsabilidade; comprometimento ambiental, social, sustentável e com desenvolvimento do país; busca pela excelência; autonomia; ética e transparência; respeito humano e à diversidade; e compartilhamento de ações e decisões (CEFET/RJ, 2018).

Em janeiro de 2019 a instituição possui oito unidades de ensino, todas no estado do Rio de Janeiro. Duas delas estão localizadas na capital fluminense: a sede, no bairro do Maracanã, e uma unidade no bairro de Maria da Graça. As demais unidades de ensino localizam-se nos municípios de Angra dos Reis, Itaguaí, Nova Friburgo, Nova Iguaçu, Petrópolis e Valença.

Figura 1 – Campi do CEFET/RJ



Fonte: CEFET/RJ (2015)

No que se refere ao corpo discente da organização, o CEFET/RJ possui³ aproximadamente 14 mil alunos matriculados e distribuídos em cursos técnicos integrados ao ensino médio, cursos pós-médio, tecnológicos, de graduação e de pós-graduação, tanto lato quanto stricto sensu.

³ Os números referem-se aos dados mais recentes apresentados por meio do Relatório de Gestão do Exercício de 2017 e divulgado através do endereço eletrônico <http://www.cefet-rj.br/attachments/article/2410/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202017%20-%20completo%20-%20vers%C3%A3o%20final.pdf>

Quadro 01 – Tipos de cursos e alunos matriculados no CEFET/RJ

Tipos de Curso	Quantidade de Alunos matriculados
Ensino Médio e Técnico Subsequente	4.453
Técnico Pós-médio	806
Graduação	7.544
Pós-Graduação <i>lato sensu</i>	166
Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	450
TOTAL	13.419

Fonte: Elaboração própria a partir de CEFET/RJ (2017).

Para atender toda demanda de ensino, pesquisa e extensão, a instituição conta com 1.503 servidores, sendo 864 docentes⁴ e 639 técnicos administrativos. Os servidores técnicos administrativos, que são os principais responsáveis pela implementação da política de compras sustentáveis na organização, são trabalhadores de diversas áreas de conhecimento, com diferentes níveis de escolaridade, conforme quadro apresentado a seguir.

Quadro 02 – Educação formal dos técnicos-administrativos por nível de classificação

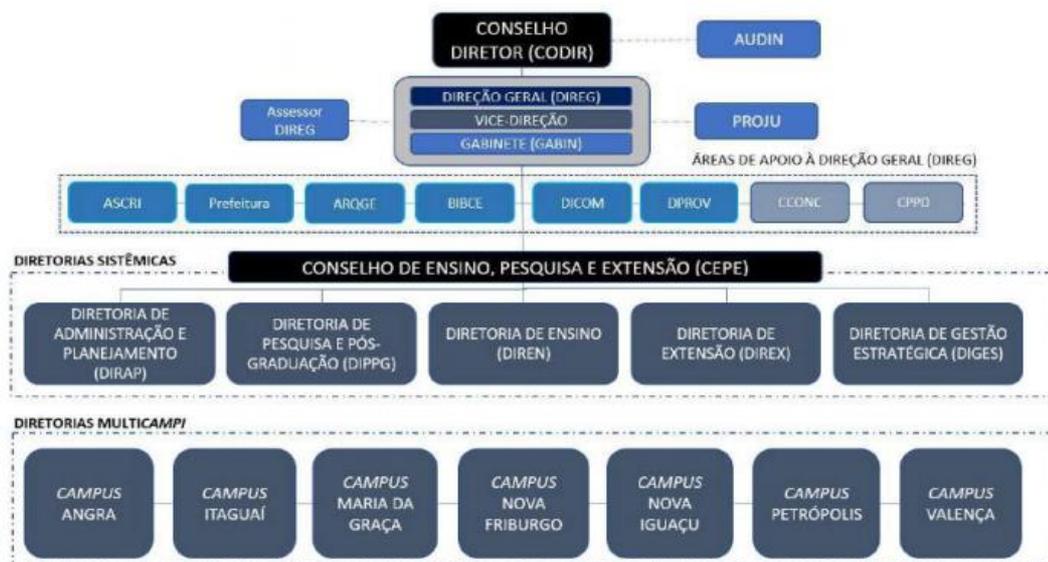
Escolaridade do servidor / Nível de Classificação do Cargo	B (cargo de nível fundamental incompleto)	C (cargo de nível fundamental completo)	D (cargo de nível médio completo)	E (cargo de nível superior completo)	Totais
Ensino Fund. Incompleto	1	20	0	0	21
Ensino Fund. Completo	0	8	1	0	9
Ensino Médio Completo	0	25	59	0	84
Ensino Técnico	0	9	30	0	39
Graduação	0	27	73	23	123
Especialização Lato Sensu	0	25	99	127	252
Mestrado	0	1	32	69	102
Doutorado	0	0	1	8	9
Totais	1	115	295	228	639

Fonte: Adaptado de CEFET/RJ (2017)

O CEFET/RJ está dividido em cinco diretorias funcionais e sete diretorias multicampi. As diretorias funcionais tratam-se de estruturas diretamente subordinadas à Direção Geral e, em sua maioria, possuem responsabilidades relacionadas à atividade fim da organização. São elas a Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIPPG), Diretoria de Ensino (DIREN) e Diretoria de Extensão (DIREX). A Diretoria de Gestão Estratégica (DIGES) e a Diretoria de Administração e Planejamento (DIRAP), que também são diretorias funcionais e estão diretamente subordinadas à Direção Geral, atuam nas questões relacionadas à atividade meio da organização, provendo todo suporte administrativo necessário ao seu funcionamento. Já as sete diretorias multicampi referem-se às unidades regionais da organização situadas fora da sede, que possuem diretores e que estão imediatamente subordinados à Direção Geral do órgão.

⁴ Não há no relatório de gestão da organização informações referentes à nomenclatura dos cargos, nem quanto à qualificação acadêmica dos professores.

Figura 02 – Organograma do CEFET/RJ



Fonte: CEFET/RJ (2017)

Por tratar-se de uma instituição pública federal, o CEFET/RJ possui a obrigação de observar toda legislação que regulamenta as compras públicas federais. Além disso, dado que possui multicampi, cada unidade é responsável pela abertura de seus processos de compras, que são inicialmente operacionalizados por meio das Seções de Administração e Compras de cada unidade (SEACOs, que somam ao todo 19 servidores)⁵. Já as compras da sede são inicialmente processadas pela Divisão de Orçamento e Compras, que conta com 4 servidores.

Em seguida os processos de compras que exigem elaboração de editais de licitação são direcionados à DILCO (Divisão de Licitações e Contratos, com 4 servidores), que está localizada apenas na sede. Já as compras que dispensam elaboração de editais são encaminhadas à DICOD (Divisão de Compras Diretas, com 2 servidores), que também existente somente no CEFET Maracanã (sede).

As compras que vão à licitação são, na maioria das vezes, realizadas via pregão eletrônico. Nesse caso o pregoeiro utiliza os valores de referência estipulados na pesquisa de mercado para iniciar a fase de lances, não admitindo propostas de fornecedores cujos valores sejam maiores que o preço inicialmente estimado.

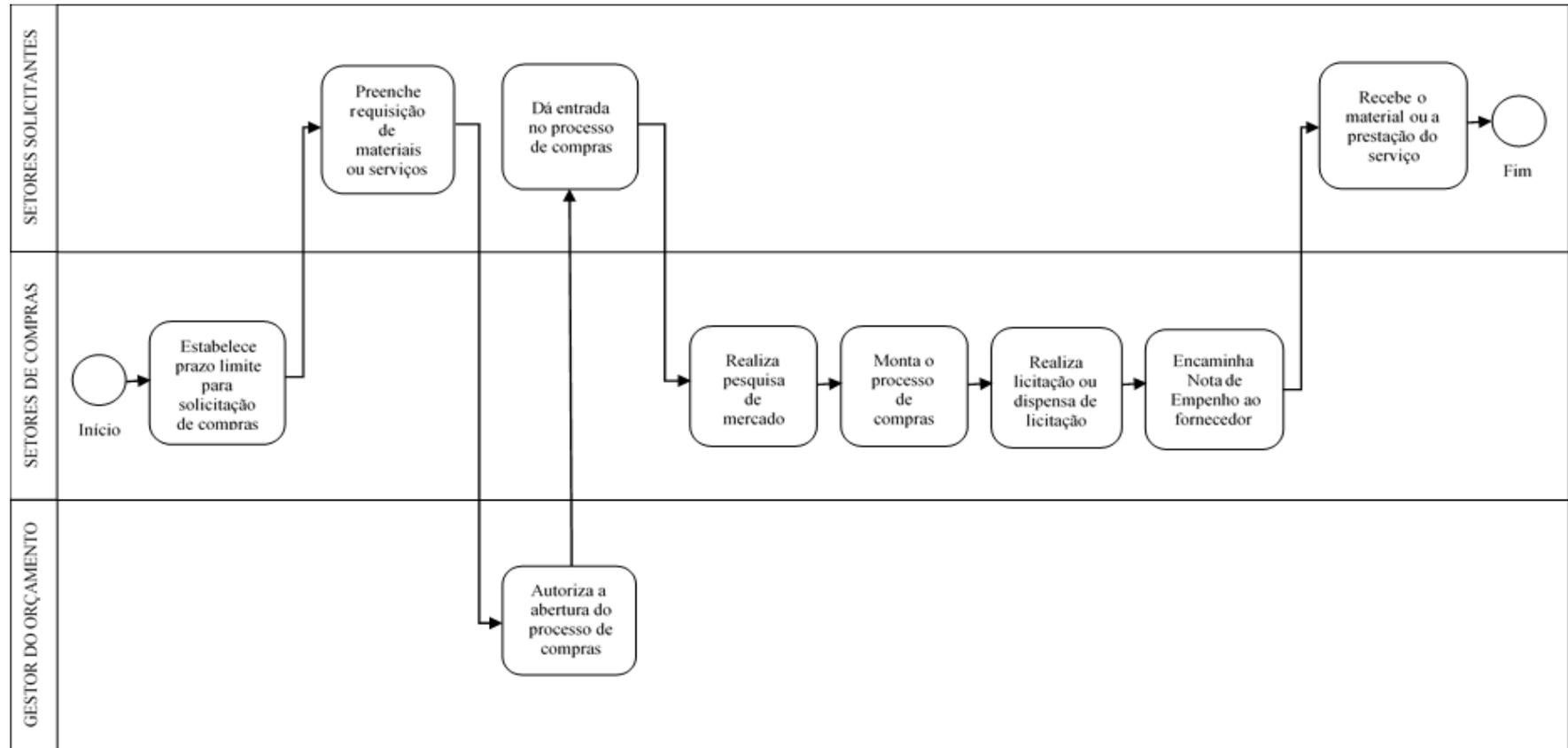
Finalmente, o pregoeiro indicará quais foram as melhores propostas para cada um dos materiais e serviços solicitados, cabendo em seguida a análise técnica por parte do solicitante das propostas comerciais. Essa proposta visa verificar a conformidade entre o material, bem ou serviço oferecido pelo fornecedor e aquele solicitado.

Uma vez comprovada a conformidade técnica e analisada as documentações de habilitação de cada licitante, o pregoeiro adjudica o objeto licitado ao fornecedor vencedor de cada item da licitação, cabendo ao Diretor-Geral do CEFET homologar todo o processo licitatório. O processo de compras da organização é ilustrado através da figura 03⁶, a qual apresenta de forma resumida o processo ordinário de aquisição de materiais, bens e serviços.

⁵ Para consulta da quantidade de servidores em cada um dos setores foram utilizados os dados consolidados do Portal da Transparência de novembro de 2018 disponíveis em <https://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/orgao?ordenarPor=orgaoSuperiorExercicioSIAPE&direcao=asc> e acessado em 04/05/2019.

⁶ É importante destacar que o fluxograma apresentado é uma representação gráfica resumida do processo de compras da organização, o qual inclusive está sendo apresentado sem a previsão de intercorrências que podem surgir durante o processo de aquisição. A representação gráfica foi elaborada a partir de uma observação participante, já que o CEFET/RJ não possui seus processos mapeados de forma oficial.

Figura 03 – Fluxograma resumido do processo ordinário de compra de materiais, bens e serviços no CEFET/RJ



Fonte: Elaboração Própria

No que se refere à execução de despesas⁷, nos anos de 2015, 2016 e 2017 o CEFET/RJ, incluindo todas as suas unidades, movimentou respectivamente 19, 35 e 36 milhões de reais, totalizando um montante de aproximadamente 92 milhões de reais em contratações e compras de materiais de consumo, bens e serviços. Para os cálculos dos valores foram utilizadas as despesas discricionárias realizadas por meio de licitações, compras diretas e regimes de execução especial, tendo sido desconsideradas quaisquer despesas de pessoal, como verbas remuneratórias e indenizatórias.

No que se refere às despesas orçamentárias totais da organização (vinculadas e discricionárias), semelhantemente verifica-se a crescente evolução dos valores nos últimos anos, conforme pode ser observado no quadro abaixo.

Quadro 3 - Despesas liquidadas pelo CEFET/RJ no período 2015-2017 (em valores reais deflacionado a partir de 2017)⁸

Modalidade de Contratação / Período	2015	2016	2017
1. Modalidade de Licitação (a+b+c+d+e+f+g)	R\$ 15.340.574,75	R\$ 30.908.381,69	R\$ 29.725.230,68
a) Convite	-	-	-
b) Tomada de Preços	R\$ 804.816,78	R\$ 1.746.329,22	R\$ 1.784.332,25
c) Concorrência	R\$ 1.324.350,49	R\$ 3.137.349,78	R\$ 1.393.476,47
d) Pregão	R\$ 13.211.407,48	R\$ 26.024.702,69	R\$ 26.547.421,96
e) Concurso	-	-	-
f) Consulta	-	-	-
g) Regime Diferenciado de Contratações Públicas	-	-	-
2. Contratações Diretas (h+i)	R\$ 5.065.489,33	R\$ 7.186.595,17	R\$ 6.999.857,51
h) Dispensa	R\$ 1.103.001,33	R\$ 1.351.653,40	R\$ 1.228.054,16
i) Inexigibilidade	R\$ 3.962.488,00	R\$ 5.834.941,77	R\$ 5.771.803,35
3. Regime de Execução Especial	R\$ 2.628,25	R\$ 826,86	-
j) Suprimento de Fundos	R\$ 2.628,25	R\$ 826,86	-
4. Pagamento de Pessoal (k+l)	R\$ 250.020.074,77	R\$ 324.107.404,00	R\$ 339.753.144,47
k) Pagamento em Folha	R\$ 249.552.575,44	R\$ 323.617.897,60	R\$ 339.256.729,58
l) Diárias	R\$ 467.499,33	R\$ 489.506,39	R\$ 496.414,89
5. Outros	-	-	R\$ 24.487.006,44
6. Total (1+2+3+4+5)	R\$ 270.428.767,10	R\$ 362.203.207,72	R\$ 400.965.239,10

Fonte: Adaptado a partir dos Relatórios de Gestão do CEFET/RJ 2016 e 2017

O progressivo aumento do orçamento do CEFET/RJ, e o conseqüente aumento dos seus gastos, fortalece a importância desta pesquisa, que buscará analisar, por meio de entrevistas e documentos, a implementação da política de compras públicas sustentáveis, bem como os desafios à sua implementação. Vale destacar ainda que o CEFET/RJ é uma tradicional e centenária instituição de ensino, com notório reconhecimento no território fluminense, fatos estes que exigem que organização esteja na vanguarda em aspectos

⁷ Os números exatos são de R\$ 19.823.887,65 no ano de 2015, de R\$ 35.539.661,47 no ano de 2016, e de R\$ 36.725.088,19, e encontram-se disponíveis no Relatório de Gestão do Exercício de 2016 e 2017. Na realização dos cálculos foram somadas as despesas referentes às compras e contratações realizadas por meio de licitação, contratação direta e regime de execução especial.

⁸ Para o cálculo de deflação foi utilizado o Índice Nacional de Preços do Consumidor Amplo (IPCA) dos anos de 2015, 2016 e 2017 que correspondeu, respectivamente, a 10,67%, 6,29%, e 2,95% ao ano, conforme dados do IBGE, disponíveis em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?=&t=series-historicas>) e acessados em 02/05/2019.

relacionados ao uso de recursos públicos, incluindo nisso a sustentabilidade em seus processos de aquisição.

1.2. Problema de pesquisa e hipóteses

Considerando que as compras públicas sustentáveis são capazes de contribuir para o desenvolvimento nacional sustentável, e a partir constatação da baixa efetividade das compras públicas sustentáveis na Administração Pública Federal, este trabalho buscou responder a seguinte questão: como se encontra o processo de implementação da política de compras públicas sustentáveis no CEFET/RJ?

As hipóteses iniciais desta pesquisa é que há:

- (1) pouca compreensão por parte dos trabalhadores a respeito das legislações, normatizações e posicionamento dos órgãos de fiscalização e controle referente ao tema;
- (2) falta de compromisso institucional e individual com a política de compras sustentáveis por parte daqueles que atuam no processo de compras;
- (3) percepção por parte dos trabalhadores da baixa oferta do mercado fornecedor de bens e serviços que contenham critérios de sustentabilidade.

Essas hipóteses foram construídas a partir da revisão bibliográfica sobre as compras sustentáveis no Brasil, que será apresentada no capítulo 2. Os pesquisadores do tema têm encontrado essas dificuldades na difusão das compras sustentáveis, sendo que ao corroborar tais hipóteses será possível verificar que o CEFET/RJ se encontra no mesmo patamar da maioria dos órgãos públicos do país.

1.3. Objetivos da pesquisa

- Objetivo geral:
Analisar a implementação da política de compras públicas sustentáveis no CEFET/RJ a partir do modelo teórico e analítico da Matriz 5C, com vistas a identificar os principais desafios à plena execução desta política pública na organização.
- Objetivos específicos:
 - (1) Descrever como a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável passaram a fazer parte da agenda pública brasileira;
 - (2) Apresentar uma contextualização sobre as compras públicas sustentáveis, bem como a normatização do tema a nível federal;
 - (3) Apresentar a Matriz 5C como referencial teórico e modelo analítico de implementação de políticas públicas;
 - (4) Realizar entrevistas com trabalhadores da organização e pesquisa de documentos institucionais que possibilitem a análise da implementação da política de compras públicas sustentáveis no CEFET/RJ.

1.4. Relevância do estudo

Este trabalho mostra-se relevante em âmbito teórico pois contribui com a produção de conhecimentos científicos na área de Políticas Públicas, mais especificamente no que se refere à fase de implementação.

Também traz contribuições práticas, visto que a instituição objeto de estudo pode se beneficiar desta investigação para estruturar sua política de compras sustentáveis. Este

trabalho ainda é capaz de colaborar para a compreensão das capacidades e limitações da organização para adaptar-se às mudanças exigidas à Administração Pública.

Além do mais, percebe-se a relevância deste trabalho para a sociedade, pois, na medida em que a Administração Pública é objeto de estudo, a sociedade pode compreender melhor o funcionamento de algumas das instituições que a compõem. É importante considerar ainda que, ao passo que este trabalho trata de questões de sustentabilidade, está gerando contribuições para que as gerações futuras possam usufruir dos mesmos recursos naturais usufruídos pelas gerações atuais.

Vale destacar que o tema de estudo é de interesse pessoal do pesquisador, que trabalha na área de compras da organização analisada desde quando ingressou no órgão, em dezembro de 2014. O fato do pesquisador trabalhar na organização facilitou o seu acesso a alguns entrevistados em função de uma relação de confiança já estabelecida ao longo dos anos. Por outro lado, é possível que alguns trabalhadores que se recusaram em conceder entrevistas o tenham feito justamente pelo fato do pesquisador atuar no mesmo órgão que o entrevistado, os quais poderiam não se sentir confortáveis em confidenciar algumas questões.

Torna-se oportuno destacar ainda o esforço contínuo deste pesquisador em distanciar-se de ideias que o pudessem levar a conclusões prévias, oriundas de informações que circulam em seu cotidiano dentro da organização. Este esforço foi necessário para que toda a pesquisa fosse realizada tendo unicamente como evidências e materiais de análise os dados coletados por meio de entrevistas e documentos.

Por fim, o estudo revela-se oportuno pelo fato de no início do ano de 2018 o CEFET/RJ ter aderido de forma voluntária e oficial ao programa A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública), que objetiva estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade, possuindo como um dos eixos temáticos as compras públicas sustentáveis.

1.5. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada da seguinte maneira: capítulo introdutório, no qual se encontra a apresentação inicial do tema de pesquisa; o problema a ser investigado e as hipóteses iniciais; o objetivo geral e objetivos específicos; e as justificativas da pesquisa.

No capítulo seguinte será apresentada uma contextualização que discute as compras sustentáveis na administração pública federal, passando pela inserção do tema na agenda pública do país e por uma análise de artigos científicos e casos de sucesso que tratam das compras públicas sustentáveis no Brasil.

Mais adiante, no capítulo terceiro, será apresentado um referencial teórico sobre políticas públicas. Por meio deste capítulo será apresentado o conceito de implementação de políticas públicas, a discussão sobre os modelos de implementação *top-down* e *bottom-up*, e o modelo analítico de implementação de políticas públicas desenvolvido por Najam (1995), denominado Matriz 5C.

No capítulo quarto, será apresentada a metodologia de pesquisa deste trabalho, onde poderá ser vista de forma detalhada o delineamento, os métodos de coletas e análise de dados, e as delimitações da pesquisa. Já no capítulo quinto, serão discutidos a análise e os resultados da pesquisa de campo realizada no CEFET/RJ. Por fim, nas considerações finais, serão apresentadas as conclusões do trabalho e as sugestões para pesquisas posteriores.

2. AS COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: CONTEXTUALIZAÇÃO

Este capítulo possui como objetivo apresentar uma contextualização da discussão sobre as Compras Públicas Sustentáveis, e para isso recorreu-se às principais literaturas que tratam do tema. No primeiro momento são apresentados os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Em seguida, será possível compreender como esses conceitos passaram a fazer parte da agenda pública brasileira. Mais adiante, pretende-se apresentar como funciona o processo de compras públicas no Brasil. Em seguida poderá ser observado como as Compras Públicas Sustentáveis entraram na Administração Pública brasileira e como ocorreu o avanço do tema ao longo do tempo, e por fim será apresentada uma revisão bibliográfica sobre compras públicas sustentáveis.

2.1. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

A preocupação com as questões ambientais tem sido recorrente no Brasil e no mundo. Considerando que os recursos naturais são limitados e que os níveis de exploração destes recursos têm alcançado patamares cada vez mais elevados, há uma preocupação por parte de alguns grupos para que recursos hoje abundantes não se tornem escassos. Por esta razão a ideia de sustentabilidade tem ganhado notoriedade.

No final da década de 60, o Clube de Roma, grupo de especialistas que se reuniu para discutir alguns assuntos (dentre eles o meio ambiente), utilizou modelos matemáticos para alertar sobre o risco de um crescimento econômico contínuo baseado em recursos naturais não renováveis (NASCIMENTO, 2012). Apesar de muitas críticas e previsões não concretizadas, o Clube de Roma foi fundamental para a discussão da necessidade de um crescimento econômico que abarcasse cuidados com o meio ambiente.

Em 1971, no Painel de Founex, que foi uma das reuniões preparativas para o grande encontro da ONU que aconteceria no ano seguinte, foi discutido o conceito de ecodesenvolvimento, que previa um desenvolvimento pautado em ecossistemas, na participação de população locais e na diminuição de qualquer ordem de desperdício. Em resumo, o ponto principal do ecodesenvolvimento era colocar aspectos sociais no centro do desenvolvimento (GUILLAUD, 1993).

Em 1972, com a consagração do conceito de desenvolvimento sustentável por parte da ONU que o definiu como o desenvolvimento capaz de satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades (ONU 1987), os cuidados com o meio ambiente e com aspectos sociais passaram a compor as discussões e estudos sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

Entretanto, apesar da escalada no número de trabalhos que tratam do assunto, a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável ainda podem ser considerados como campos emergentes, caracterizados por uma grande variedade de assuntos, de diversas áreas e com diferentes enquadramentos (SARTORI *et al.*, 2014).

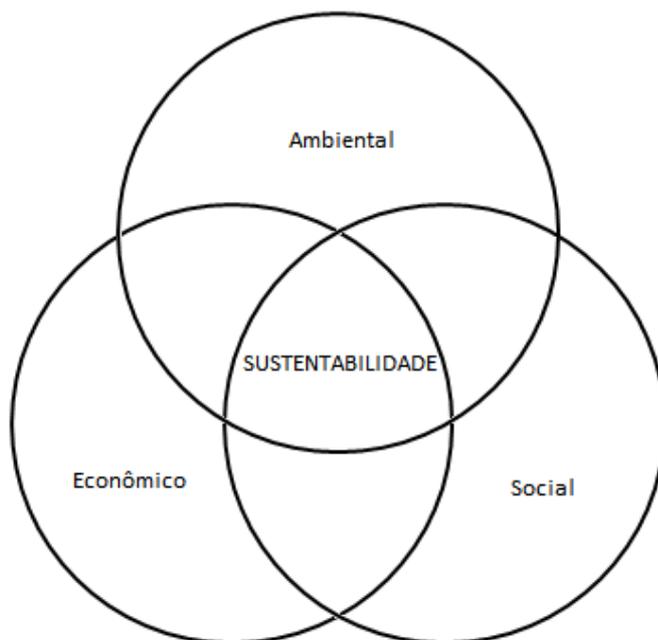
Comumente a sustentabilidade é vista em dois níveis diferentes: a sustentabilidade fraca e forte. A sustentabilidade fraca é aquela que exige que o valor do capital natural seja preservado por meio de compensações, de modo que o capital econômico produzido pelas gerações atuais possa compensar as perdas de capital natural para as gerações futuras (SARTORI *et al.*, 2014). Já a sustentabilidade forte defende que o capital natural seja preservado de forma que suas funções permaneçam intactas, visto que esta linha teórica defende que existem sistemas naturais que não podem ser corroídos ou destruídos sem comprometer os interesses das gerações futuras (SARTORI *et al.*, 2014).

Para Dovers e Handmer (1992), o conceito de sustentabilidade pode ser entendido como a capacidade de um sistema humano, natural ou misto conseguir resistir ou adaptar-se às mudanças endógenas ou exógenas por um período indeterminado, ou seja, um sistema é sustentável na medida que consegue ser preservado ao longo do tempo resistindo às forças a que está sujeito. Por esta razão o desenvolvimento sustentável pode ser compreendido como o caminho que aumenta a capacidade de um sistema responder às necessidades de sua população (DOVERS; HANDMER, 1992).

Com o passar do tempo, o conceito de sustentabilidade passou a compreender aspectos que vão além da capacidade de resistência e adaptação de determinado sistema. Sachs (1993) aponta que para existir desenvolvimento sustentável é necessário levar em consideração cinco aspectos: o social, focando o equilíbrio de distribuição de renda e o fim da desigualdade; o econômico, referindo-se ao uso mais eficiente de recursos; o ecológico, com o propósito de se obter o uso racional de recursos naturais e ecossistemas; o espacial, no sentido de haver um equilíbrio entre o rural e urbano; e, por fim, o aspecto cultural, a partir do respeito aos ecossistemas e culturas locais. Para Jacobi (2003, p. 191), “a preocupação com o desenvolvimento sustentável representa a possibilidade de garantir mudanças sociopolíticas que não comprometam os sistemas ecológicos e sociais que sustentam as comunidades”.

Já Elkington (1994) compreende a sustentabilidade como o equilíbrio entre os pilares ambiental, econômico e social, os quais denominou como Triple Bottom Line - o Tripé da Sustentabilidade. Isto significa dizer que nessa perspectiva a sustentabilidade deve ser alcançada garantindo o equilíbrio ambiental, a eficiência econômica e a justiça social. De modo geral, essas são as dimensões da sustentabilidade que mais ganham destaque na literatura que trata do assunto. Elkington (1994) argumenta que tem ficado cada vez mais claro que as organizações devem desempenhar um papel central nos objetivos e estratégias para o desenvolvimento sustentável, buscando estabelecer maneiras simultâneas de beneficiar seus clientes, o meio ambiente e as próprias empresas.

Figura 4 – Pilares da Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Elkington (1994).

No entanto, apesar dos pilares da sustentabilidade propostos por Elkington (1994) possuírem grande reconhecimento na literatura, existem novas propostas teóricas a partir do que já foi consolidado. Como exemplo, é possível citar a dimensão ética (BARKI, 2017), como valor e princípio multidimensional na sustentabilidade, e a dimensão político-institucional (SILVA, 2014), que possui um caráter transversal em relação às demais dimensões.

2.2. Como a Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável entraram na Agenda Pública brasileira

Tem sido crescente a preocupação com as questões relacionadas ao meio ambiente e sua preservação. Essa preocupação não tem passado de forma despercebida pelos Estados e organizações, que vêm desenvolvendo estratégias para incluir o tema em seus planejamentos e ações.

A preocupação com as questões ambientais ganhou força no cenário mundial a partir de 1972, quando fora realizada na cidade de Estocolmo, na Suécia, a Conferência da Organização das Nações Unidas com o objetivo de discutir questões ambientais. Na ocasião, foi elaborado um documento⁹ que indicava que a sociedade industrial estava extrapolando os limites ecológicos globais em uma escala sem precedentes, e concluiu que seria impossível a continuação de tais práticas (ONU, 1972).

Mais tarde, em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, instituição criada pela ONU com o objetivo de propor novas formas de cooperação internacional, produziu o relatório *Nosso Futuro Comum*, também conhecido como *Relatório de Brundtland*. Segundo Nascimento (2012), esse relatório permitiu disseminar mundialmente o conceito de desenvolvimento sustentável, definido como o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (ONU, 1987).

Já no ano de 1992, na cidade do Rio de Janeiro, durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, foram produzidos importantes documentos que contribuíram para o fortalecimento do conceito do desenvolvimento sustentável. Pode-se citar, por exemplo, a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que estabeleceu que “o direito ao desenvolvimento deve ser exercido de modo a permitir que sejam atendidas equitativamente as necessidades de desenvolvimento e de meio ambiente das gerações presentes e futuras” (ONU, 1992a).

Outro documento de grande relevância produzido durante a Rio-92 foi a Agenda 21 Global, documento assinado por 179 países cujos signatários acordaram em desenvolver políticas de sustentabilidade em seus países. Neste documento fica evidenciada a preocupação dos governos com o meio ambiente e desenvolvimento, os quais devem ser alcançados por meio da satisfação das necessidades básicas, da elevação da qualidade de vida de todos, e da proteção e gerenciamento de ecossistemas, a fim de se alcançar um futuro mais próspero e seguro (ONU, 1992b).

Para Nascimento (2012, p. 44), a Agenda 21 Global pode ser considerada “a mais ousada e abrangente tentativa já realizada de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica”.

⁹ Declaração da Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente (1972).

Como desdobramento da Agenda 21 Global, foi criada no Brasil, em 1997, através de decreto presidencial¹⁰, a Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. Esta comissão incluía representantes de governos e da sociedade civil que possuíam como objetivo propor estratégias de desenvolvimento sustentável, além de elaborar, coordenar e acompanhar a implementação da Agenda 21 Brasileira (NASCIMENTO, 2012).

Já em 1999, o Ministério do Meio Ambiente deu início a um projeto que buscava rever os padrões de consumo e a adoção de novos referenciais de sustentabilidade ambiental na administração pública. Nesse momento foi criada a A3P¹¹ (Agenda Ambiental na Administração Pública), um programa de caráter voluntário cujo objetivo é estimular gestores públicos a introduzir princípios e critérios de sustentabilidade em suas práticas de trabalho, buscando alcançar a economia de recursos naturais e a redução de gastos institucionais por meio de algumas medidas, como o uso racional de bens públicos; a adequada gestão de resíduos; a realização de licitações sustentáveis; a sensibilização e capacitação de funcionários; e da promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho (MMA, 2009).

No ano de 2002 houve a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, evento ocorrido na cidade de Joanesburgo, África do Sul, e que também ficou conhecido como a Rio +10, pois na ocasião foi realizado um balanço da Rio 92. Durante a reunião foi aprovado o Plano de Joanesburgo¹², que consistiu na elaboração de um conjunto de programas com duração de 10 anos que apoiavam e fortaleciam ações regionais e nacionais para a promoção de mudanças nos padrões de consumo e produção.

Como desdobramento da Rio +10, em 2003 deu-se início ao Processo de Marrakesh¹³, que consistia em um processo cujo objetivo era fortalecer e aplicar o conceito de Produção e Consumo Sustentáveis junto aos países membros das Nações Unidas participantes do processo. Desta forma, sob a coordenação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e do Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas (UNDESA), o Processo de Marrakesh contou com a participação de vários governos nacionais e regionais, instituições privadas, e da sociedade civil organizada.

O Processo de Marrakesh foi dividido em sete forças-tarefas, dentre elas vale destacar para este trabalho a força-tarefa de Compras Públicas Sustentáveis, que de acordo com o item 19 do Plano de Implementação da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável possuía como responsabilidade:

19. Incentivar as autoridades competentes de todos os níveis para que levem em consideração as questões do desenvolvimento sustentável na tomada de decisões, inclusive no planejamento do desenvolvimento nacional e local, nos investimentos em infraestrutura, no desenvolvimento empresarial e nas compras públicas. Para tanto, requer-se que sejam tomadas medidas em todos os níveis para:

¹⁰ Decreto nº 5.178, de 26 de fevereiro de 1997. Cria a Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda XXI Nacional, e dá outras providências.

¹¹ Atualmente a A3P encontra-se dividida em seis eixos temáticos, que compreende (1) o uso racional dos recursos naturais e bens públicos, (2) a gestão adequada dos resíduos gerados, (3) a qualidade de vida no ambiente de trabalho, (4) a sensibilização e capacitação dos servidores, (5) as compras públicas sustentáveis, e (6) as construções sustentáveis. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos> Acesso em: 11 nov. 2017.

¹² Disponível em http://www.mma.gov.br/port/sdi/ea/documentos/convs/plano_joanesburgo.pdf Acesso em: 11 nov. 2017.

¹³ Assim nomeado pelo fato de ter sido resultado de uma grande reunião realizada na cidade de Marrakesh, Marrocos.

c) Promover as políticas de aquisição pública que incentivem o desenvolvimento e a difusão de bens e serviços racionais sob o ponto de vista ambiental (CMDS, 2002).

Contudo, apenas no ano de 2007 o Brasil aderiu ao Processo de Marrakesh, e no ano de 2008 instituiu o Comitê Gestor Nacional de Produção e Consumo Sustentável¹⁴. Esse Comitê mobilizou vários ministérios, o setor privado e a sociedade civil, com o objetivo de elaborar o Plano de Ação para a Produção e Consumo Sustentáveis¹⁵.

No ano de 2012, no Rio de Janeiro, houve nova Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, mais conhecida como a Rio +20. Durante a conferência os países participantes reassumiram seus compromissos com o desenvolvimento sustentável, estabelecendo mecanismos de avaliação das medidas adotadas anteriormente e buscando identificar e preencher lacunas que não foram implementadas nos anos anteriores.

Mais recentemente, em 2015, como desdobramento de outra grande reunião da ONU, realizada na cidade de Nova York, foi definida a Agenda 2030¹⁶, que consiste no estabelecimento de 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável, os quais devem ser alcançados até o ano de 2030. Os objetivos da agenda são diversos, sendo importante destacar para este trabalho o objetivo de número 12, que consiste em assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis. Neste objetivo, a meta de número 12.7, tem a finalidade de promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais.

Quadro 04 – Principais encontros mundiais relacionados aos temas Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

Ano	Evento	Local	Proposições
1972	Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente	Estocolmo-Suécia	Identificou problemas ambientais globais urgentes, destacando a questão populacional e o uso racional de recursos naturais.
1987	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento	-	Propôs o Relatório de Brundtland, conhecido como Nosso Futuro Comum. Trouxe o conceito de desenvolvimento sustentável para o discurso público. Inseriu questões éticas e enfatizou a responsabilidade da sociedade atual em relação às gerações futuras.
1992	Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio-92)	Rio de Janeiro-Brasil	Gerou vários documentos, sendo o principal a Agenda 21, que trouxe avanços nas questões relacionadas aos processos democráticos de participação populacional.
2002	Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio +10)	Joanesburgo-África do Sul	Definiu propostas concretas, com prazos e formas definidas, para que a maioria dos países se comprometesse em reduzir a perda da biodiversidade e a destruição da natureza.
2012	Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio +20)	Rio de Janeiro-Brasil	Gerou o relatório O Futuro que nós queremos, que enfatiza o compromisso político para o desenvolvimento sustentável.

¹⁴ Instituído por meio da Portaria do Ministério do Meio Ambiente nº 44, de 14 de fevereiro de 2008. Disponível em http://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-44-2008_205103.html Acesso em: 04 mai. 2018.

¹⁵ O PPCS, lançado em 23 de novembro de 2011, é o documento norteador para as ações do governo, do setor produtivo e da sociedade que direcionam o Brasil para padrões mais sustentáveis de produção e consumo. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo-sustentavel/plano-nacional>. Acesso em: 04 nov. 2017.

¹⁶ Os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, desdobrados em 169 metas, são uma expansão dos oito objetivos do milênio (ODM) que foram estabelecidos no ano 2000. À época, se previa o atendimento dos oito objetivos até o ano de 2015.

2015	Cúpula da ONU sobre o Desenvolvimento Sustentável 2015	Nova York- Estados Unidos	Definiu a Agenda 2030, que consiste no estabelecimento de 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável, os quais deverão ser alcançados nos próximos 15 anos.
------	--	---------------------------	--

Fonte: Adaptado de Schwanke (2013).

Neste sentido, foi possível observar que ao longo das últimas décadas o conceito de desenvolvimento sustentável e a preocupação com questões relacionadas à sustentabilidade já estavam difundidos e presentes na agenda de vários países, inclusive do Brasil.

Paralelamente às discussões de nível global e aos programas que o Brasil promoveu para tratar de questões relacionadas ao meio ambiente e desenvolvimento sustentável, algumas medidas de cunho jurídico foram adotadas. Dentre as mais relevantes pode-se citar o texto constitucional de 1988, que previu em seu artigo 225 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, 1988). O texto constitucional previu ainda em seu artigo 23, como competência comum da União, Estados e Municípios, a proteção ao meio ambiente e o combate à poluição de todas as suas formas, além da preservação de suas florestas, fauna e flora.

Mais tarde, no ano de 2003, com a Emenda Constitucional de nº 42, a defesa do meio ambiente passou a constar também no artigo 170 da Constituição Federal como um dos princípios gerais da atividade econômica, mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços.

Deste modo, é possível perceber que a internalização das questões ambientais no arcabouço legal e nos programas governamentais do Estado brasileiro foram fundamentais para orientar seu papel quanto ente responsável pela promoção de um meio ambiente equilibrado.

2.3. Compras Públicas no Brasil

No âmbito da Administração Pública brasileira, as compras estão sujeitas, sobretudo, à Constituição Federal, especialmente ao seu artigo 37, inciso XXI, que estabelece que:

ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

O fragmento constitucional citado faz referência a uma legislação responsável por estabelecer normas gerais a respeito das compras na Administração Pública, no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A lei em questão é a Lei nº 8.666 (Lei de Licitação), que vigora no país desde 1993. Entretanto, o assunto começou a ser regulamentado no país através do Código de Contabilidade Pública da União, de 1922, que quatro décadas mais tarde foi alterado pelo Decreto-lei nº 200/67. Tal legislação, por sua vez, foi substituída no ano de 1986 pelo Decreto-lei nº 2.300, que finalmente foi revogado pela lei que vigora atualmente, a Lei nº 8.666/93 (MEIRELLES, 2009).

A Lei de Licitações determina que as compras devem ser realizadas por meio de processos licitatórios que buscam garantir a seleção da proposta mais vantajosa para a

administração pública. A respeito da obrigatoriedade¹⁷ que a Administração Pública tem em observar a legislação vigente para realizar suas compras, o jurista Celso Antônio Bandeira de Mello (2012, p. 532) traz o seguinte esclarecimento:

Ao contrário dos particulares, que dispõe de ampla liberdade quando pretendem adquirir, alienar, locar bens, contratar a execução de obras ou serviços, o Poder Público, para fazê-lo necessita adotar um procedimento preliminar rigorosamente determinado e preestabelecido na conformidade da lei. Tal procedimento denomina-se licitação.

Com o objetivo de coibir as práticas patrimonialistas, a Lei de Licitações estabeleceu alguns princípios que devem ser observados em todo procedimento licitatório, independentemente do tipo ou modalidade da licitação. Os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e demais correlatos, expostos no artigo 3º da Lei de Licitações, têm como finalidade assegurar que todo o procedimento licitatório se dê de forma justa e transparente, tentando impedir qualquer ilegalidade ao longo de todo o processo.

A Lei nº 8.666/93, em seu artigo 22, estabelece o Convite, a Tomada de Preços, a Concorrência, o Concurso e o Leilão como modalidades de licitação. Cada modalidade possui características distintas, podendo o gestor público em alguns casos optar pela modalidade que entende mais adequada, e em outros casos estar obrigado ao uso de determinada modalidade.

Quase uma década após a promulgação da Lei de Licitações, foi promulgada a Lei nº 10.520/2002, fazendo surgir uma nova modalidade de licitação, denominada pregão. Podendo ser utilizado para qualquer valor de contratação, mas necessariamente com o tipo menor preço, o Pregão é a modalidade de licitação destinada à aquisição de bens e serviços comuns. Considera-se bens e serviços comuns aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado (BRASIL, 2002). Entretanto, é importante esclarecer que “a licitação na modalidade pregão não se aplica às contratações de obras e serviços de engenharia, bem como às locações imobiliárias e alienações em geral [...]” (BRASIL, 2000).

Além do fato de não haver limite de valores para contratação, o pregão possui outras diferenças fundamentais em comparação às demais modalidades de licitação, sempre oferecendo maior rapidez e eficiência ao processo de compras. O prazo de publicação do edital, por exemplo, que nas demais modalidades pode chegar a até 45 dias, passa a ser de apenas 8 dias úteis.

Contudo, a maior diferença entre o pregão e as demais modalidades de licitação é dada pela redação do artigo quarto do Decreto nº 5.450/2005, que estabelece que “nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica”. (BRASIL, 2005). Nesse sentido o pregão é a modalidade de licitação que predomina na Administração Pública. Na Administração Federal, por exemplo, cerca de 96,5% das licitações são realizadas por meio desta modalidade.¹⁸

O fato do pregão ser realizado eletronicamente permitiu que empresas de todo o país possam participar de licitações, fazendo com que a distância geográfica deixe ser um problema. Soma-se a isto o aumento de competitividade nas licitações pelo fato de ser maior o

¹⁷ A Lei nº 8666/1993 prevê exceções ao dever de licitar. Trata-se de dispensa de licitação e inexigibilidade de licitação, abordados, respectivamente, nos artigos 24 e 25 da referida lei.

¹⁸ Levantamento realizado no Pannel de Compras (<http://painelcompras.planejamento.gov.br>) em 29/09/2018 referente às licitações da Administração Pública Federal realizadas no ano de 2017.

número de empresas participantes. Em última análise, esta competitividade contribui para que a Administração Pública possa obter melhores preços em suas compras.

No que se refere ao Sistema de Registro de Preços, faz-se necessário esclarecer que não se trata de modalidade ou tipo de licitação, e sim de um mecanismo através do qual a Administração Pública busca otimizar seu processo de compras. A própria Lei nº 8.666/1993, em seu artigo 15, determina¹⁹ que as compras públicas deverão, sempre que possível, ser processadas através do Sistema de Registro de Preços (BRASIL, 1993).

O jurista Marçal Justen Filho (2016) define Registro de Preços como um contrato normativo, que consiste em um cadastro de produtos e fornecedores, selecionados por meio de processo licitatório, para contratações sucessivas de bens e serviços, respeitadas as condições previstas no edital. Neste caso, considerando que a Administração Pública irá adquirir determinados bens ou serviços de forma sucessiva, abre-se um processo licitatório onde o vencedor terá seus preços registrados para eventuais aquisições (MELLO, 2012).

Ao final das licitações de Registro de Preços (que devem sempre ocorrer nas modalidades Concorrência ou Pregão e no tipo menor preço) será elaborada a Ata de Registro de Preços²⁰, que consiste em um “documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas” (BRASIL, 2013).

Alexandrino e Paulo (2010) observam que o Sistema de Registro de Preços tem como vantagens tornar as contratações mais ágeis e evitar a necessidade de formação de estoques por parte da Administração. Na opinião de Justen Filho (2009), o Sistema de Registro de Preços é uma das mais úteis e interessantes alternativas de gestão de contratações que está à disposição da Administração Pública.

E com o objetivo de otimizar todo o processo de compras na Administração Pública, o Tribunal de Contas da União tem apresentado sucessivos relatórios com vistas à implementação de uma governança em compras públicas. No Acórdão 1.545/2016, o TCU conceituou governança das aquisições como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com objetivo que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis”.

Ainda segundo o Acórdão, a governança em aquisições busca, de forma mais detalhada, alinhar as políticas e as estratégias de gestão das aquisições com as prioridades da organização, assegurando a utilização eficiente dos recursos públicos, a mitigação de riscos, auxílio nas tomadas de decisão e transparência nos resultados.

Uma adequada governança de aquisições é indispensável para a implementação da política de compras sustentáveis, visto que a inserção aspectos sociais e ambientais nas compras públicas não devem negligenciar aspectos econômicos. E a economicidade nas compras públicas muitas vezes é alcançada em função de um adequado planejamento de compras, conforme preconiza a governança de aquisições. Além do mais, é por meio de processo de governança que as instituições devem buscar alcançar as compras sustentáveis, visto que a especificação de materiais bens e serviços com critérios de sustentabilidade devem surgir na etapa de planejamento da compra, e o alcance de seus objetivos medidos por meio de mecanismos de controle previamente estabelecidos.

¹⁹ Esta determinação foi regulamentada por meio do Decreto nº 7.892/2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

²⁰ Conforme estabelece o art. 12 do Decreto nº 7.892/2013, o prazo de validade da ata de registro de preços não será superior a doze meses, incluídas eventuais prorrogações. O decreto prevê ainda a possibilidade da adesão da Ata de Registro de Preços por parte de um órgão ou entidade não participante da ata. Tal procedimento de adesão é popularmente conhecido como “carona”.

2.4. Compras Sustentáveis na Administração Pública Federal

Como pôde ser observado anteriormente, o conceito de sustentabilidade está pautado sobre tripé ambiental, econômico e social, e apesar de já haver grande consenso quanto à importância das três dimensões da sustentabilidade nas compras públicas sustentáveis, alguns autores advertem que muitas vezes as dimensões social e econômica são negligenciadas (COUTO; RIBEIRO, 2016; SILVA, 2017).

A Cartilha da A3P conceitua licitações sustentáveis como “aquelas que levam em consideração a sustentabilidade ambiental, social e econômica dos produtos e processos a ela relativos” (MMA, 2009, p. 47). Já o ICLEI (2008, p. 25), uma das principais associações mundiais de governos locais dedicados ao desenvolvimento sustentável, definiu Licitação Sustentável como:

uma solução para integrar considerações ambientais e sociais em todos os estágios do processo da compra e contratação dos agentes públicos (de governo) com o objetivo de reduzir impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos. A licitação sustentável permite o atendimento das necessidades específicas dos consumidores finais por meio da compra do produto que oferece o maior número de benefícios para o ambiente e a sociedade.

Para Oliveira e Santos (2015), a dimensão econômica pode ser compreendida como aquela que busca a melhor relação custo-benefício, preço, qualidade, disponibilidade e funcionalidade. Já a dimensão ambiental busca alcançar aspectos ecológicos, como a Avaliação do Ciclo de Vida dos produtos (ACV), que consiste na “compilação e avaliação das entradas, das saídas e dos impactos ambientais potenciais de um sistema de produto ao longo do seu ciclo de vida” (ABNT, 2001). Por fim, o aspecto social é aquele que compreende equidade, condições dignas de trabalho, garantia aos direitos humanos e a busca pela erradicação da pobreza.

A Lei nº 8.666/1993 já previu em sua redação original alguns critérios de sustentabilidade ambiental. Pode-se citar, por exemplo, seu artigo 6º, inciso IX, que estabelece como elemento necessário ao projeto básico de construção de empreendimentos o adequado tratamento do impacto ambiental. Contudo, algumas mudanças no ordenamento jurídico ocorreram (inclusive na Lei de Licitações) com vistas ao avanço do tema.

Em fevereiro de 1998 foi promulgada a Lei nº 9.605/1998 (Lei de Crimes Ambientais) que prevê sanções penais e administrativas para as pessoas físicas e jurídicas que cometerem condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, podendo implicar, dentre outras penalidades, a proibição de participação em licitações pelo prazo de até cinco anos. No mesmo ano o Decreto nº 2.783/1998 vedou a Administração Pública de adquirir produtos ou equipamentos que contenham ou façam uso de substâncias²¹ que destroem a camada de ozônio.

Outra medida muito relevante foi a Lei-Complementar nº 123/2006²² (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas) que instituiu tratamento diferenciado à Microempresas (ME) e à Empresas de Pequeno Porte (EPP). Segundo esta lei, a licitação será declarada empatada caso alguma empresa classificada como ME ou EPP apresente valor até 10% superior às demais empresas (em Pregões o valor será de até 5%). Nestes casos, para a realização de desempate, será convocada a ME ou EPP mais bem classificada e lhe será oferecida a oportunidade para que ela possa cobrir a proposta oferecida pela licitante que ofereceu o menor preço.

²¹ O Decreto nº 2.873/1998 elenca 20 substâncias proibidas.

²² Alterada pela Lei Complementar nº 147/2014.

No ano seguinte a Lei nº 11.445/2007, que estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico e para a política federal de saneamento básico, também alterou a Lei de Licitações, fazendo constar em sua redação a previsão de dispensa de licitação

na contratação da coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública (BRASIL, 1993).

Em 2008, o Ministério do Meio Ambiente editou uma portaria²³ com a finalidade de estabelecer práticas de compras sustentáveis a serem observadas pelo próprio ministério e pelas entidades públicas vinculadas a ele. Começa então a surgir no país, ainda de forma tímida, a conscientização da necessidade de se estabelecer critérios de sustentabilidade nas compras da Administração Pública federal.

No ano seguinte foi promulgada a Lei nº 12.187/2009, que instituiu a Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC) que recomendou o “estabelecimento de critérios de preferência nas licitações e concorrências públicas, [...] para as propostas que propiciem maior economia de energia, água e outros recursos naturais e redução da emissão de gases de efeito estufa e de resíduos” (BRASIL, 2009).

Um pouco mais tarde, no ano de 2010 foi aprovada a Lei nº 12.305/2010, que possui como um de seus objetivos dar prioridade para as aquisições e contratações governamentais para produtos reciclados e recicláveis, e de bens, serviços e obras compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis (BRASIL, 2010).

No mesmo ano, a Lei nº 12.349/2010 buscou garantir que as organizações públicas contribuíssem com o desenvolvimento sustentável por meio do seu poder de compras (BRASIL, 2010). A referida lei trouxe grande avanço sobre o regime de licitações buscando assegurar que as contratações públicas sejam também um instrumento para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável (JUSTEN FILHO, 2016). Esta lei alterou o artigo terceiro da Lei de Licitações, que passou a vigorar com a seguinte redação:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993).

Ainda no ano de 2010, o Governo Federal estabeleceu por meio da Instrução Normativa nº 01/2010 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a necessidade de da presença de critérios de sustentabilidade ambiental nas especificações para a aquisição de bens, serviços e obras pela Administração Pública Federal. Na opinião de Valente (2011), esta Instrução Normativa pode ser considerada como o primeiro marco regulatório com vistas a adoção de critérios de sustentabilidade ambiental para todo governo federal. Assim, já em 2010, órgãos federais, a exemplo do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, começam a realizar licitações sustentáveis (VALENTE, 2011).

²³ Portaria nº 61, de 15 de maio de 2008. 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.

Ainda com o objetivo de fortalecer as compras sustentáveis na Administração Pública, foi publicado no ano de 2012 o Decreto nº 7.746, que regulamentou o artigo 3º da Lei nº 8.666/1993. Esse decreto estabeleceu critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal. O decreto estabelece como critérios e práticas sustentáveis o baixo impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água; a preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local; a maior eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia; a maior geração de empregos, preferencialmente com mão de obra local; a maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra; o uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais; a origem sustentável dos recursos naturais utilizados nos bens, nos serviços e nas obras; e a utilização de produtos florestais madeireiros e não madeireiros originários de manejo florestal sustentável ou de reflorestamento (BRASIL, 2012). Nesses critérios são claramente evidenciadas as dimensões ambientais, econômicas e sociais da sustentabilidade.

Ainda em 2012, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), lança a Instrução Normativa nº 10, estabelecendo regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS), previsto no artigo 16 do Decreto nº 7.746/2012. Os PLS consistem em “ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos” (SLTI, 2012, p. 02).

A Instrução Normativa nº 10 reafirma ainda o aspecto tridimensional da sustentabilidade, ao dispor, em seu artigo 2º, inciso II, que devem ser considerados como critérios de sustentabilidade os “parâmetros utilizados para avaliação e comparação de bens, materiais ou serviços em função do seu impacto ambiental, social e econômico” (BRASIL, 2012).

Vale destacar que a IN nº 10, em seu anexo II, estabelece algumas sugestões de boas práticas de sustentabilidade e de racionalização de materiais, inclusive no que se refere especificamente às compras e contratações. Algumas recomendações são para que a Administração Pública busque dar preferência à aquisição de bens reciclados e recicláveis; exija a comprovação de origem das madeiras na aquisição de bens e na contratação de obras e serviços; priorize, quando possível, o emprego de mão de obra, materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local; e fomente as compras compartilhadas, que consiste na “contratação para um grupo de participantes previamente estabelecidos, na qual a responsabilidade de condução do processo licitatório e gerenciamento da ata de registro de preços serão de um órgão ou entidade da Administração Pública Federal”. (SLTI, 2012)

Já existem algumas experiências exitosas na realização de compras compartilhadas, onde além de reunir diversos órgãos da administração pública na realização de uma única compra, a descrição dos materiais adquiridos conteve critérios de sustentabilidade em suas especificações (SILVA; BARKI, 2012; SILVA, 2017). Este modelo de compras passa a ser denominado como “compra compartilhada sustentável”, que segundo Silva (2014) consiste na aquisição conjunta de bens e serviços que geram menos impacto ambiental, mais justiça social e eficiência econômica, realizada por organizações públicas de diferentes setores ou entre unidades de uma mesma organização pública, visando o ganho de escala e o fomento à produção e ao consumo sustentável no país.

No ano de 2014 foi promulgada a Lei Complementar nº 147/2014, que ampliou benefícios para pequenas empresas, estabelecendo que a Administração Pública realize licitação destinada exclusivamente à participação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte nos itens de contratação cujo valor seja de até R\$ 80.000,00.

A Lei nº 147/2014 também exigiu que a Administração Pública estabeleça, em licitações para aquisição de bens de natureza divisível, cota de até 25% do objeto destinada exclusivamente para a contratação de microempresas e empresas de pequeno porte.

A mesma lei permitiu ainda que a Administração Pública exija dos licitantes a subcontratação de microempresa ou empresa de pequeno porte nos processos licitatórios destinados à aquisição de obras e serviços, além de conceder prioridade de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte sediadas local ou regionalmente, até o limite de 10% do melhor preço válido oferecido na licitação.

Estas mediadas, conforme consta na própria lei, possuem como objetivo a promoção do desenvolvimento econômico e social em âmbito municipal e regional (BRASIL, 2014).

Quadro 05 – Principais marcos legais e infralegais para Compras Sustentáveis na Administração Pública Federal

Lei nº 8.666/1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
Lei nº 9.605/1998	Lei de Crime Ambiental que estabelece sanções penais e administrativas a pessoas físicas e jurídicas por condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, podendo implicar, dentre outras penalidades, a proibição de participação em licitações pelo prazo de até cinco anos
Decreto nº 2.783/1998	Veda a Administração Pública de adquirir produtos ou equipamentos que contenham ou façam uso de substâncias que destroem a camada de ozônio.
Lei-Complementar nº 123/2006	Estabelece tratamento diferenciado à Microempresas e Empresas de Pequeno Porte em licitações.
Lei nº 11.445/2007	Inclui no rol de dispensa de licitação a contratação da coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública.
Portaria nº 61/2008 do Ministério do Meio Ambiente	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.
Lei nº 12.187/2009	Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e dá outras providências.
Lei nº 12.305/2010	Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências.
Lei nº 12.349/2010	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, passando a estabelecer, especialmente, que a licitação se destinaria à promoção do desenvolvimento nacional sustentável.
Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 01/2010	Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto 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.
Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 10/2012	Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências.
Lei Complementar nº 147/2014	Ampliou os benefícios na participação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte em licitações públicas.
Decreto nº 9.178/2017	Altera o Decreto nº 7.746/2012.

Fonte: Elaboração Própria

A partir de todas essas medidas legais e infralegais é possível observar o avanço do arcabouço jurídico orientado para as contratações públicas sustentáveis no Brasil. É importante acrescentar o fato de que o Tribunal de Contas da União (TCU) tem evidenciado cada vez mais o tema Compras Públicas Sustentáveis por meio de acórdãos²⁴, contribuindo assim para a segurança de gestores em suas contratações (SILVA, 2017).

Observa-se que o Estado percebeu a necessidade de comprometer-se com a promoção da sustentabilidade e com o desafio de alterar o paradigma das compras públicas vigentes, que por vezes negligenciava critérios de promoção social e preservação ambiental ao reduzir suas escolhas apenas a critérios de preço e qualidade (OLIVEIRA; SANTOS, 2015).

Nesse sentido, acredita-se que o Estado reconheceu sua capacidade de promover a modificação de padrões de consumo e produção, na medida que passa (por meio de suas compras) a estimular o mercado na produção de materiais e serviços que atendam aspectos socioambientais e econômicos.

Entretanto, conforme observa o Meirelles e Filho (2016), há consenso na doutrina jurídica de que a licitação deve sempre garantir suas duas tradicionais finalidades, que é o contrato mais vantajoso para a Administração e a garantia dos direitos dos possíveis contratados, sob pena de invalidar todo o processo licitatório. Mas os autores não deixam de ressaltar a importância da promulgação da Lei nº 12.349, que alterou o artigo 3º da Lei nº 8.666 agregando uma a terceira finalidade à licitação, que é o desenvolvimento nacional sustentável.

Todas as medidas adotadas e relatadas acima referem-se a um conjunto de ações por parte do Estado brasileiro para a promoção das Compras Públicas Sustentáveis, que por sua vez guardam consonância com a promoção do desenvolvimento sustentável.

2.5. Compras Públicas Sustentáveis como tema de pesquisa no Brasil

Embora o tema já seja discutido há alguns anos no Brasil, as pesquisas sobre compras públicas sustentáveis são relativamente recentes, não havendo estudos dedicados a avaliar de forma global a política instituída a nível federal no país (COUTO; RIBEIRO, 2016). Entretanto, os resultados de algumas pesquisas já existentes são capazes de contribuir com o avanço do conhecimento sobre o tema, fornecendo importantes elementos para que novos pesquisadores continuem a desenvolver estudos sobre as compras públicas sustentáveis.

²⁴Acórdão nº 5804/2013 – 2ª Câmara – Recomendação: “[...] ao Órgão que adote critérios de sustentabilidade na aquisição de bens, materiais de tecnologia da informação, bem como na contratação de serviços ou obras”; Acórdão 5937/2013 – 1ª Câmara – Relatório: “[...] adoção parcial de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e contratação de serviços e obras”.

Acórdão nº 1056/2017 – Plenário – Acordam: “[...] determinar que, nos termos do art. 45 da Lei nº 8.443, de 1992, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, representado pela Coordenação Geral de Normas de sua Secretaria de Gestão (SEGES/CGNOR), promova a necessária aplicação do art. 3º, caput, da Lei nº 8.666, de 1993 [...]”.

Recentemente, Couto e Ribeiro (2016) realizaram uma pesquisa cujo objetivo era identificar quais são as barreiras que impedem o avanço desta política no país. Para isso entrevistaram diferentes especialistas, como acadêmicos, técnicos, funcionários da advocacia pública, de gestão, controle e consultoria, com vistas a capturar diferentes perspectivas a respeito da política de compras públicas sustentáveis. Os autores destacam como principais resultados de suas pesquisas que, de modo geral, os especialistas compreendem a política de compras públicas sustentáveis de forma estritamente ambiental, negligenciando seus aspectos econômicos e sociais. Os entrevistados também não reconhecem a necessidade da integração da política de compras públicas sustentáveis com outras políticas que não sejam de cunho ambiental. Couto e Ribeiro (2016) destacam ainda que os especialistas indicaram a ausência de comprometimento organizacional com a política de compras públicas sustentáveis como uma das barreiras à sua implementação, e ainda sugerem ser necessário que as organizações atuem com vistas à conscientização e capacitação de seus servidores.

Oliveira e Santos (2015), ao pesquisarem sobre como o Estado tem contribuído para o desenvolvimento sustentável a partir de seu poder de compra (estudo realizado com ênfase nas regulamentações e compras realizadas pelos estados de São Paulo e da região Sul), igualmente constataram que as compras públicas sustentáveis são vistas sob o prisma ambiental, enquanto o aspecto social é negligenciado. Os autores acreditam que isto ocorre devido à “importação do discurso do primeiro mundo, que já superou os problemas sociais mais graves e que tem na questão ambiental o seu grande desafio, distintamente dos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, que ainda não conseguiram superar a pobreza” (OLIVEIRA; SANTOS, 2015, p. 202).

Já Alencastro, Silva e Lopes (2014) realizaram uma pesquisa a fim de analisar a implementação das compras públicas sustentáveis pelo Poder Executivo federal, tendo em vista os objetivos que orientam esse processo, as normas de cumprimento obrigatório, suas potencialidades e limitações. Esses autores recorreram à pesquisa bibliográfica (como livros, artigos, periódicos, publicações avulsas e dados disponíveis na rede mundial de computadores) para realizar uma apresentação desta política e das legislações que orientam o tema no nível federal. Com o objetivo de apresentar um levantamento das compras sustentáveis realizadas por 12 ministérios do Executivo federal, os pesquisadores recorreram ainda aos dados constantes no Sistema Comprasnet e no Portal da Transparência, sítio gerenciado pela Controladoria Geral da União (CGU).

Como resultado da pesquisa, Alencastro, Silva e Lopes (2014) constataram que há pouca variedade de produtos no Catálogo de Materiais²⁵ (CATMAT). Foi evidenciado que que dos 790 produtos cadastrados há época, 292 correspondiam a cartuchos de tintas e *toner* para impressoras. Apesar da necessidade de higienização dos dados, os autores reconheceram que as especificações dos produtos constantes no CATMAT são relevantes para a implementação das licitações sustentáveis, especialmente por possibilitar maior agilidade e segurança na identificação e especificação de materiais sustentáveis a serem adquiridos pela administração pública (ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2014).

Quanto à efetividade das compras públicas sustentáveis realizadas entre janeiro de 2010 e julho de 2012 pelos 12 ministérios estudados, Alencastro, Silva e Lopes (2014)

²⁵ O CATMAT é um sistema informatizado do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) cujo objetivo é estabelecer e manter uma linguagem única e padronizada para identificação, codificação e descrição de materiais a serem adquiridos pelo Governo Federal. Definição obtida por meio de endereço eletrônico do Ministério da Saúde. Disponível em <http://portalms.saude.gov.br/gestao-do-sus/economia-da-saude/banco-de-precos-em-saude/catalogo-de-materiais-catmat>. Acessado em 10/03/2018.

constatarem que das 1507 licitações sustentáveis realizadas, 960 foram realizadas pelo Ministério da Educação e pelos diversos órgãos vinculados à estrutura desse ministério.²⁶

Os autores concluem que apesar do aumento de aquisições sustentáveis desde o início da vigência da Instrução Normativa nº 01/2010 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, mais da metade dos órgãos do Poder Executivo federal tem participação inexpressiva nesse processo, o que demanda maior atuação do MPOG no sentido de identificar e corrigir as causas do baixo número de compras públicas sustentáveis.

A constatação de Alencastro, Silva e Lopes (2014) de que grande quantidade das licitações sustentáveis são realizadas pelo Ministério da Educação guardam relação com o que foi observado por Couto e Ribeiro (2016), que relatam que “os poucos trabalhos disponíveis (sobre compras públicas sustentáveis) investigam, quase sempre, as compras realizadas em instituições federais de ensino e de pesquisa” (COUTO; RIBEIRO, 2016, p.333).

Um desses trabalhos, realizados em uma instituição federal de ensino, constatou que há uma grande lacuna entre as determinações do ordenamento jurídico e as efetivas compras sustentáveis, e que “faltam ações para a conscientização e capacitação que levem a medidas práticas, como campanhas, programas e projetos voltados à observância da sustentabilidade nas compras públicas” (GALLI, 2014).

O trabalho de Hegenberg (2013) teve como objetivo analisar a implementação das compras públicas sustentáveis nas universidades federais brasileiras. Por meio da pesquisa foi possível constatar que a implementação das compras públicas sustentáveis nas universidades encontrava-se em um estágio inicial e que não existia uma política de compras sustentáveis claramente definida na maioria das instituições pesquisadas (HEGENBERG, 2013).

Teixeira (2013) também realizou ampla pesquisa sobre o tema, buscando analisar a inclusão do tripé da sustentabilidade no governo federal e no governo do estado de São Paulo. Para tanto, realizou pesquisa bibliográfica, aplicação de questionários e entrevistas com gestores públicos dos dois governos. A autora concluiu que os principais desafios para a inclusão do tripé da sustentabilidade nas contratações públicas desses governos estavam relacionados ao receio de infringir questões legais, dificuldade de materializar critérios socioeconômicos, de definir produtos e serviços sustentáveis, falta de capacitação, falta de articulação de políticas, capacidade institucional limitada, entre outros (TEIXEIRA, 2013).

Os resultados dos trabalhos aqui citados mostram, de uma forma geral, que a inadequada compreensão do conteúdo da política de compras sustentáveis (que se observa por meio do negligenciamento dos aspectos sociais e econômicos), assim como a falta de compromisso organizacional com as compras sustentáveis e a falta de capacitação de servidores são barreiras comumente constatadas. Entretanto, é possível observar algumas experiências bem sucedidas na implementação das compras públicas sustentáveis.

Silva e Barki (2012) descrevem a experiência da primeira compra compartilhada sustentável ocorrida em 2010, sob a coordenação do Jardim Botânico do Rio de Janeiro. Os autores relatam que à época já se constatava grande crescimento da consciência ambiental, e que este crescimento não era acompanhado por ações concretas por parte dos gestores públicos. Foi nesse momento que a Diretoria de Gestão da instituição decidiu inserir princípios de sustentabilidade em suas compras. Na ocasião foi considerado ainda que a realização de uma compra sustentável com a participação de outros órgãos geraria grande economia de escala, menos impacto ambiental e maiores benefícios sociais (SILVA; BARKI, 2012).

²⁶ Levantamento realizado no Painel de Compras (<http://paineldecompras.planejamento.gov.br>) em 29/09/2018 aponta que dos 864 processos de compras sustentáveis da Administração Pública Federal realizados no ano de 2017, 453 correspondiam às estruturas do Ministério da Educação.

A compra destinava-se à aquisição de aproximadamente setecentas mil unidades de 48 materiais de expediente sustentáveis. Contudo, ao final da licitação, foram homologados 45,86% dos itens (SILVA, 2017). Nesta compra compartilhada participaram duas unidades da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), Ministério da Fazenda/Receita Federal, Inspetoria da Receita Federal de Macaé, Ministério da Educação/Universidade Federal de Pernambuco UFPE), Ministério da Agricultura, Ministério do Meio Ambiente e próprio jardim Botânico do Rio de Janeiro. Em seguida, a diretoria do Jardim Botânico ainda autorizou a adesão da ata de registro de preços para outros órgãos, como Polícia Federal e Casa de Rui Barbosa (SILVA; BARKI, 2012).

O êxito da experiência relatada culminou na segunda compra compartilhada sustentável, desta vez gerenciada pela FIOCRUZ, com a participação de novos órgãos, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), Agência Nacional do Cinema (ANCINE), Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (DATAPREV), Ministério da Fazenda (SILVA, 2014). Esta licitação destinava-se à compra de 33 itens, tendo sido homologados 60,60% deles (SILVA, 2017). Houve ainda a realização da terceira compra compartilhada sustentável, capitaneada pela Marinha do Brasil, que contou com 54 itens sustentáveis, tendo sido homologados, no entanto, apenas 33,33% (SILVA, 2017).

Por fim, Silva (2017) relata a experiência da compra pública compartilhada de materiais de expediente ocorrida no âmbito do Ministério Pública Federal no ano de 2014, com vistas ao atendimento das 32 unidades administrativas do órgão, que até então realizavam suas compras de forma individualizada.

Vale destacar o alto nível de comprometimento institucional com a realização das compras compartilhadas. Esse compromisso pode ser observado através da Portaria nº 1022, de 18 de agosto de 2014, por meio da qual o Secretário-Geral do Ministério Público Federal criou o Grupo Técnico de Compras Compartilhadas (GTTC), com o objetivo de promover as compras compartilhadas dentro da instituição. Além do mais, foi possível observar a realização de capacitação de gestores e técnicos da instituição, ocorrida em dois encontros e que contou com a palestra de especialistas da área (SILVA, 2017).

Desta forma, é possível afirmar que apesar da existência de algumas barreiras comuns à realização das compras públicas sustentáveis, é possível avançar do aspecto teórico à realidade das compras sustentáveis nas organizações públicas.

Os trabalhos aqui mencionados auxiliaram na construção do roteiro de entrevistas semi-estruturadas que foram utilizadas como fonte de coleta de dados para análise da implementação da política de compras públicas sustentáveis no CEFET/RJ

Ao final da dissertação, no capítulo referente à análise de resultados, será possível ainda estabelecer um paralelo entre as conclusões da pesquisa de campo e os trabalhos aqui apresentados, buscando identificar as semelhanças e as divergências entre eles.

2.6. Considerações finais sobre o capítulo

Neste capítulo foi apresentado como a discussão de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável passaram a fazer parte da agenda dos países. Foi possível identificar ainda a importância das discussões internacionais para o posicionamento do governo brasileiro sobre o tema, e como o ordenamento jurídico avançou no que se refere às compras públicas sustentáveis.

Vários países que têm preocupações com as questões ambientais já adotavam critérios de sustentabilidade em suas compras. Oliveira e Santos (2015) citam por exemplo que, no ano 2000, houve a 3ª Conferência Europeia sobre Cidades e Municípios Sustentáveis, onde cerca de 250 líderes municipais de 36 países da Europa, preocupados com o tema da

sustentabilidade, aprovaram o texto da Convocatória de Hannover, o qual defendia a consciência por parte de autoridades locais sobre o poder de compra e sua potencialidade para o desenvolvimento e soluções ambientais saudáveis. Ainda segundo Oliveira e Santos (2015), a União Européia no ano de 2004 passou a adotar critérios ambientais em seus processos licitatórios, seguindo a recomendação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Diante dessa mobilização a nível mundial já não era mais aceitável que essa discussão fosse ignorada pelo Estado brasileiro. Além do mais, a população brasileira e grupos ambientalistas exercem constantemente pressões junto aos governos para que as questões ambientais ganhem relevância na agenda pública brasileira. A ação de movimentos ambientalistas em escala mundial e a reunião de cúpulas que tratam de desenvolvimento sustentável se revelaram fundamentais para conscientização da população com tais valores ao redor do mundo (DINIZ, 2013).

Por meio deste capítulo foi possível identificar que apesar do avanço normativo da política de compras sustentáveis no Brasil as principais barreiras apontadas pela literatura quanto à sua implementação são a falta de compreensão da abrangência da política, visto que por vezes apenas o aspecto ambiental é considerado (e os aspectos sociais e econômicos desconsiderados), a falta de capacitação de trabalhadores que atuam na área, e o baixo nível de engajamento das organizações com o tema.

Este capítulo de contextualização é importante para compreender a origem, as causas e o panorama atual da política de compras públicas sustentáveis, a qual terá sua implementação em uma organização federal de ensino analisada por meio do referencial teórico proposto por Najam (1995), que será apresentado no próximo capítulo.

3. A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E A MATRIZ 5C

Este capítulo possui como objetivo apresentar o referencial teórico desta pesquisa. Por meio de uma revisão bibliográfica será possível compreender o conceito de implementação de políticas públicas e a importância de estudo sobre tema. Será apresentado ainda os modelos de implementação *top-down* e *bottom-up*, bem como seus dilemas, que estimularam estudiosos de terceira geração a realizarem esforços em estabelecer melhorias e sínteses a estes modelos. Por fim, para a compreensão do contexto de implementação de políticas públicas, será analisado o modelo analítico desenvolvido por Najam (1995), o qual é denominado Matriz 5C. Esta proposição teórica compreende cinco variáveis inter-relacionadas onde cada uma delas é capaz de influenciar e ser influenciada pelas demais, podendo, conseqüentemente, interferir na implementação da política pública.

3.1. Implementação de Políticas Públicas

As políticas públicas possuem o intuito de atender de forma eficaz e eficiente as demandas sociais. Contudo, não é raro observar determinadas políticas públicas apresentarem resultados diversos dos objetivos para os quais foram estabelecidas, e muitas vezes as razões desse fenômeno podem ser compreendidas a partir do estudo do processo de sua implementação.

A fase de implementação pode ser entendida como o emprego de esforços, conhecimentos e recursos para traduzir as decisões políticas em ação (HOWLETT *et al.*, 2013). Desta forma, “a implementação corresponde à execução de atividades que permitem que ações sejam implementadas com vistas à obtenção de metas definidas no processo de formulação das políticas” (NEPP, 1999, p. 98).

Em uma visão clássica, a implementação de uma política pública é a fase que sucede aquelas que compõem o processo de formulação e antecede o processo avaliativo (SECCHI, 2015). Ou seja, uma vez que um problema entrou na agenda pública, alternativas foram formuladas, e a decisão referente à política pública foi tomada, cabe então implementar tal política, para em seguida realizar sua avaliação.

Pessoas e organizações, bem como recursos financeiros, materiais, informativos e políticos, são elementos básicos para qualquer implementação (SECCHI, 2015). No que se refere às pessoas e organizações, muitas vezes seus interesses são distintos, não sendo raro que agentes implementadores de políticas públicas possuam concepções e visões de mundo distintos daqueles que formularam as políticas. Essa situação pode implicar na rejeição total ou parcial da política pública por parte daqueles que de fato são responsáveis pela sua implementação.

Além do mais, no momento da implementação da política é comum que agentes implementadores se deparem com limitações, como ausência de recursos, ou ainda com contextos específicos não imaginados no momento da formulação. Esses desafios acabam por exigir do agente implementador ações distintas daquelas idealizadas no momento da formulação, o que pode interferir na execução da política pública. Diante dessas variáveis, os estudos em implementação de políticas públicas têm se revelado cada vez mais necessários.

Faria (2012) defende a necessidade do estudo da implementação de políticas públicas pelas seguintes razões: (1) o processo de implementação muitas vezes é o responsável pela frustração dos decisores, que por vezes são eleitos com o propósito de solucionar problemas; (2) a política não se traduz em resultados bem sucedidos pela simples disposição de autoridade ou mobilização de recursos; (3) a necessidade de monitorar o comportamento dos agentes mobilizados para a implementação, (4) a importância da produção de informações

necessárias ao sucesso de políticas futuras; (5) a melhor compreensão do funcionamento da máquina pública.

3.2. Top-down x Bottom-up – Os modelos e seus dilemas

Faria (2012) relata que na década de 1970, nos Estados Unidos e Europa, houve profunda mudança de perspectiva, e a implementação de políticas públicas – que até então era negligenciada – passou a ser vista como complexa e problemática, demandando atenção de gestores públicos e acadêmicos. Segundo Howlett *et al.* (2013), um dos marcos dessa mudança de perspectiva se deu com a publicação do trabalho de Pressman e Wildavsky, em 1973, sobre os programas federais do governo americano para moradores desempregados da cidade de Oakland, California.

À época, os autores constataram que o programa não estava sendo executado como planejado pelos *policy-makers*. As falhas do programa teriam ocorrido em função do excessivo foco nos políticos e administradores seniores, e da pouca atenção aos gestores e funcionários de escalões inferiores, que atuavam no dia a dia da implementação da política (HOWLETT *et al.*, 2013).

É possível afirmar que até então a análise da implementação se dava a partir da perspectiva *top-down*, cujo foco está na formulação e nos formuladores das políticas públicas. Este modelo defende que a formulação da política pública é de responsabilidade dos agentes políticos, cabendo aos agentes administrativos a sua execução e implementação.

A execução da política realizadas pelos agentes administrativos refere-se aos aspectos operacionais que deveriam manter-se fiéis às determinações previamente estabelecidas no momento da formulação, não se admitindo qualquer desvio de rota por parte dos implementadores. Os defensores do modelo *top-down* acreditavam na possibilidade de uma política ser estritamente implementada da forma que fora planejada.

Assim sendo, tal modelo sugere que o sucesso de uma política pública está em sua adequada formulação, e que a implementação seria bem-sucedida na medida que a formulação fosse bem planejada. Ou seja, se a implementação é uma consequência, a explicação para o seu sucesso ou fracasso estaria no processo que lhe deu origem, com isso o foco principal seria a formulação (LIMA; D'ASCENZI, 2013).

Já no início da década de 1980, diferentes estudos buscaram compreender as causas da disparidade entre planejamento e implementação das políticas públicas. Surge, portanto, uma segunda geração de estudos de implementação de políticas públicas, cujo modelo paradigmático passa a ser denominado de *bottom-up*. Neste modelo são enfatizados os elementos presentes no contexto da ação que envolvem a implementação da política pública, tomando como variáveis as condições dos espaços locais e as burocracias (LIMA; D'ASCENZI, 2013).

Um dos estudos a esse respeito fora realizado por Lipsky (1980), que concluiu que o sucesso ou o fracasso das políticas públicas dependiam do nível de engajamento e das habilidades dos agentes que estariam diretamente envolvidos com a sua implementação. Para Lipsky (1980) tais agentes, denominados de *street-level-bureaucracy* (burocratas de nível de rua) são os responsáveis pelo acesso e fornecimento do serviço público junto aqueles que buscam os benefícios oferecido pelos governos. São os burocratas de nível de rua que estão em todo momento tomando decisões e transformando a política pública em serviços efetivos à população. Quanto a isso, Lima e D'Ascenzi (2013, p. 104) relatam que:

As decisões tomadas pelos burocratas de nível de rua, as rotinas que estabelecem e os dispositivos que criam para lidar com as incertezas e pressões do trabalho efetivamente tornam-se as políticas públicas que implementam. O papel de *policy*

making desses burocratas é construído sob duas facetas inter-relacionadas de suas posições: o alto grau de discricção e a relativa autonomia em relação à autoridade organizacional.

Ao abordar a discricionariiedade do agente implementador, Lipsky (1980) refere-se a liberdade e autonomia que tais agentes possuem para a implementação das políticas públicas. Isto significa dizer que, apesar das dimensões políticas oficiais moldarem alguns padrões de decisão, normas comunitárias e administrativas, esses agentes ainda possuem autonomia na decisão de como aplicá-las e inseri-las nas práticas da implementação (LOTTA, 2012). Sabe-se que existe um esforço por parte das organizações para estabelecer por meio de normas um comportamento previsível dos agentes públicos que vão atuar na implementação da política pública, contudo, esse esforço não é capaz de eliminar a discricionariiedade destes agentes, que estará presente em alguma medida durante a implementação.

Lotta (2012) relata que a discricionariiedade pode possuir diversas fontes, podendo ser inerente ao exercício da atividade do agente. Ela pode estar relacionada a um conjunto de regras insuficientes ou ambíguas, ou aos valores e referências individuais do agente implementador. Vale lembrar ainda que podem existir ocasiões que não foram previstas no momento da formulação da política pública (como por exemplo recursos organizacionais indisponíveis), que vão requerer do agente uma ação imediata para que seja possível atender o cidadão. Conforme observou Matland (1995), aspectos relacionados ao contexto da implementação podem suplantar as regras que foram criadas no momento da formulação. Nestes casos, a discricionariiedade torna-se imprescindível para que a política pública se adeque à realidade local, atendendo às necessidades do demandante segundo à ação discricionária do agente (OLIVEIRA, 2012).

Desta forma, admite-se a importância da discricionariiedade para o desenvolvimento das políticas públicas, por outro lado, “o seu exercício permite modificar a política pública à revelia das concepções de seus formuladores e dos grupos que lhes deram apoio” (LIMA; D'ASCENZI, 2013, P. 105).

Os diferentes modelos de interpretação do processo de implementação de políticas públicas geraram um amplo debate. Elmore (1996), por exemplo, aponta que o maior problema de um desenho prospectivo como o *top-down* é a suposição de que os formuladores das políticas seriam capazes de controlar os processos organizacionais, políticos e tecnológicos que condicionam a implementação. Por outro lado, houve também críticas ao modelo *bottom-up*, especialmente no que se refere à legitimidade dos implementadores alterarem os rumos da política, quando em regimes democráticos essa atribuição cabe aos representantes eleitos (MATLAND, 1995).

Nesse sentido, Pülzl e Treib (2007) apontam que são grandes as diferenças entre as perspectivas interpretativas sobre o processo de implementação de políticas públicas denominadas *top-down* e *bottom-up*. Dentre elas, os autores apontam as estratégias concorrentes de pesquisa, as metas contrastantes de análise, os modelos opostos do processo de políticas públicas, os entendimentos distintos quanto ao processo de implementação, e os modelos conflitantes de democracia.

Apesar das diferenças existentes entre os modelos interpretativos, ocorreram tentativas de estabelecimento de síntese. De acordo com Pülzl e Treib (2007), autores como Elmore (1985), Sabatier (1986), e Goggin *et al.* (1990) realizaram trabalhos nesse sentido, combinando elementos de ambos os modelos a fim de minimizar as fraquezas conceituais existentes em cada um deles. Tais propostas teóricas, denominadas teorias híbridas, fazem parte dos estudos de terceira geração da análise da implementação de políticas públicas, desenvolvidos na década de 80, inclusive por autores que anteriormente assumiram posturas *top-down* ou *bottom-up*.

Quadro 6 – Diferenças entre os modelos de análise *Top-down* e *Bottom-up*

	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>
Estratégia de Pesquisa	Das decisões políticas para a execução administrativa	Dos burocratas individuais para as redes administrativas
Objetivo da análise	Fazer previsões/recomendações	Descrever/explicar a implementação
Modelo do processo de política pública	Estágios ou ciclo	Fusão
Caráter do processo de implementação	Orientação hierárquica	Solução de problemas descentralizada
Modelo de democracia	Elitista	Participativa

Fonte: Adaptado de Pülzl e Treib, 2007.

Majone e Wildavsky (1978), por exemplo, argumentaram que a implementação é um processo evolutivo, em que as políticas públicas são em todo momento remodeladas e redefinidas, iniciando-se a partir de concepções que inevitavelmente são alteradas no decorrer de sua execução. Tal perspectiva conduz o processo de aprendizagem incremental ao cerne dessa abordagem (PÜLZL; TREIB, 2007) e concebe a implementação como uma grande interrogação, não admitindo a ideia de ciclo de políticas públicas como uma sequência de fases estanques e bem delineadas (RUA; ROMANINI, 2013).

Uma das teorias híbridas foi desenvolvida por Grindle e Thomaz (1991 apud RUA; ROMANINI, 2013), e foi denominada de Modelo Interativo. Os autores argumentaram que problemas presentes na sociedade inicialmente entram na agenda política e em seguida há vários estágios de decisões que são constantemente tomadas e revisadas. Essas decisões acabam por definir as verdadeiras características da política pública. Esse rearranjo da política acontece justamente em razão dos conflitos existentes no momento da implementação entre sociedade, burocratas responsáveis pela implementação da política e tomadores de decisão. Esses conflitos vão direcionar os caminhos da política pública, que pode ser implementada, não implementada, ou implementada parcialmente.

Nesse contexto de disputa, os tomadores de decisão acabam revendo suas posições ou reafirmando-as por meio do poder que possuem, enquanto os burocratas buscam assumir posturas que consideram adequadas à implementação efetiva da política. Como resultado desse embate, há a possibilidade de múltiplos resultados para as políticas públicas, que acabam por retroalimentar a agenda e as decisões governamentais.

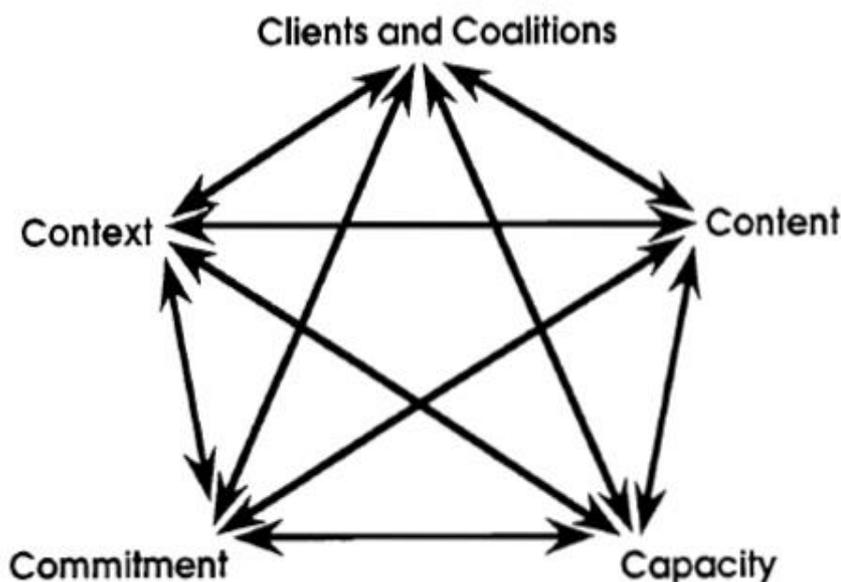
3.3. O modelo teórico e analítico de Najam

Najam (1995) relata que enquanto a primeira geração de estudiosos acreditava que a implementação das políticas públicas aconteceria de forma automática em razão das decisões da classe política, a segunda geração buscava desafiar essa suposição através de estudos de casos detalhados que mostravam que a implementação não se tratava de um mero processo administrativo. Nesse contexto, Najam (1995) relata que a terceira geração de estudiosos se preocupou em compreender como de fato é a implementação, desenvolvendo novas perspectivas analíticas.

Antes de propor seu modelo analítico, Najam (1995) chama atenção à importância da implementação. Ele relata que o fato da implementação de uma política pública não ser efetivada não significa que a ação para implementá-la não tenha ocorrido, a implementação simplesmente não foi alcançada. O autor relata que as possíveis causas para isso seriam as etapas especificamente prescritas não terem sido alcançadas; as regras para alcançar os objetivos não terem sido seguidas; ou terem sido seguidas, mas não capazes de alcançar os resultados previstos; a possibilidade dos objetivos terem sido transformados; ou até mesmo ter ocorrido a combinação dessas variáveis mencionadas. Najam (1995, p.33) argumenta, portanto, que a implementação é um processo dinâmico, e “que não se limita a traduzir uma política declarada em ação, podendo transformar a própria política”. O autor defende ainda que a implementação é um processo complexo que ocorre por meio da interação de vários atores localizados em vários níveis.

Neste sentido, Najam (1995) desenvolve o *The 5C Protocol*, mais conhecida na literatura nacional como Matriz 5C (ZANI; COSTA, 2014), que consiste em um conjunto de cinco variáveis críticas, interligadas com o objetivo de “identificar grupos-chaves de variáveis explicativas que permitam uma melhor compreensão da implementação” (NAJAM, 1995, p. 30). Essa matriz apresenta cinco variáveis interconectadas, as quais podem ser traduzidas como (1) conteúdo, (2) contexto, (3) compromisso, (4) capacidade, e (5) clientes e coalizões.

Figura 5 – Matriz 5C



Fonte: Najam (1995).

Najam (1995) defende que cada uma das variáveis mencionadas é ligada e influenciada pelas outras, embora esta influência possa variar de acordo com cada política específica. Isto significa que a variável conteúdo, por exemplo, é capaz de influenciar e ser influenciada pelas outras quatro variáveis. É possível ainda que em razão da falta de compromisso do implementador, de pressões de clientes e coalizões, da incapacidade administrativa, e de um contexto inapropriado, o conteúdo da política, na prática, não seja alcançado ou seja alterado.

A variável conteúdo refere-se especificamente aos objetivos da política e como é problematizada sua questão central (teoria causal). Refere-se ainda ao *design* da política, suas

estratégias para que ela seja alcançada, sua tipologia (se é distributiva, regulatória ou redistributiva), bem como poderes remuneratórios, normativos ou coercitivos; ou seja, abarca de uma forma geral o conteúdo da política. Najam (1995) adverte, contudo, que a influência das demais variáveis podem interferir no conteúdo efetivo da política, podendo torná-la diferente da política prescrita.

A variável contexto compreende aspectos sociais, econômicos, políticos e legais, desde que diretamente relacionados ao contexto institucional, a fim de que não se busque compreender aspectos que não possam interferir na implementação da política. Sobre esse ponto o autor diz que não se pretende subestimar a importância de uma contextualidade maior, ou seja, negligenciar aspectos que estão relativamente distantes do foco da política pública. Contudo, relata ser importante ater-se aos aspectos que sejam capazes de causar impacto institucional, e que conseqüentemente interfiram na implementação da política. Esta variável contempla ainda os aspectos burocráticos, institucionais e relações entre agências. Em resumo, esta variável foca o ambiente institucional.

A variável compromisso é uma variável que pode ser vista sob a perspectiva *bottom-up* ou *top-down*. Isto se dá pois aqueles que utilizam a proposta analítica do modelo *bottom-up* defendem que o compromisso por parte dos implementadores da política depende dos aspectos institucionais e do comportamento dos beneficiários/usuários da política. Neste caso, a discricionariedade do agente implementador seria um fator presente e relevante. Por outro lado, aqueles que se identificam com o modelo *top-down* defendem que as variáveis conteúdo e capacidade são capazes de exercer forte influência na variável compromisso, fazendo com que esta última seja controlada pelo topo. Najam (1995) defende a ideia de que, em primeiro lugar, é necessário que haja disposição e compromisso não somente no nível de rua, mas em todos os níveis, como nos intermediários e políticos. Em segundo lugar, o autor defende que esta variável é capaz de influenciar as outras quatro variáveis, bem como ser influenciada por elas, não devendo ser ignorada.

No que se refere à variável capacidade, o autor relata que há grande consenso na literatura analítica quanto ao seu significado. Refere-se basicamente à capacidade administrativa e de recursos para a implementação da política. Contudo, o autor adverte que disponibilizar recursos não é assunto simples. Saber exatamente quais são os recursos necessários muitas vezes é o grande desafio. Desta forma, é necessário identificar quais são os recursos adequados à implementação da política e em seguida alocá-los eficientemente. Segundo Najam (1995), esta variável contempla ainda a incapacidade de implementar a política em função de excesso de trabalho, funcionários mal treinados, falta de informações e recursos financeiros e tecnológicos insuficientes.

Por fim, a variável clientes e coalizões refere-se aos grupos alvos a quem a política é entregue. Diferentemente das variáveis anteriores, que dão enfoque aos governos e às burocracias, esta variável trata dos beneficiários e das coalizões de grupos de interesse que podem impactar a política pública. Estes beneficiários e coalizões devem então ser identificados e suas forças mapeadas para compreender sua influência nas demais variáveis.

Najam (1995) sugere a Matriz 5C como uma ferramenta para compreender as complexidades e as mudanças ocorridas nas políticas públicas durante sua implementação, e lembra que, em função da particularidade de cada política pública, “algumas variáveis serão provavelmente mais manifestas e complexas em algumas situações do que em outras” (NAJAM, 1995, p. 55).

Vale ressaltar que a proposição teórica e analítica de Najam não está isenta de críticas e aprimoramentos. Inclusive, Silva e Faria (2017), apesar de reconhecerem o valor da proposta analítica de Najam para que pudessem compreender o panorama da implementação da política nacional de resíduos sólidos em um município do estado do Ceará, sugeririam a criação de outras duas variáveis. Para Silva e Faria (2017) a criação da variável *custeio* se faz

necessária visto que possui grande singularidade e merece ser tratada fora da variável capacidade. Os autores defendem ainda a criação da variável *conflito*, a qual perpassa, segundo eles, todas as demais variáveis.

No entanto, apesar das sugestões de Silva e Faria (2017) referente à ampliação do escopo da Matriz 5C, optou-se nesta pesquisa pela utilização do modelo clássico de Najam (1995), visto que esta sugestão de aprimoramento da teoria foi a única encontrada na literatura e ainda requer maior explanação e fundamentos teóricos para que seja por fim utilizada.

3.4. Considerações finais sobre o capítulo

Ao longo deste capítulo foi possível observar a importância dos estudos em políticas públicas, especialmente no que se refere a sua implementação, etapa muitas vezes responsável pelo sucesso ou fracasso da política. É nesta fase que um conjunto de esforços são direcionados com vistas à solução de um problema.

Os estudos em implementação de políticas públicas ganharam força quando se observou que as políticas por vezes não eram implementadas da maneira como foram formuladas. A partir desse momento duas correntes ideológicas se estabeleceram: o modelo *top-down* e *bottom-up*. O modelo *top-down* preconiza que os burocratas, responsáveis pela implementação das políticas públicas, deveriam apenas cumprir as vontades da classe política, visto que apenas estes últimos teriam legitimidade para formulação da política pública. Já o modelo *bottom-up* defende que os agentes implementadores da política sofrem influências das variáveis locais e possuem discricionariedades que permitem que as políticas sejam implementadas de maneira distinta da que foi formulada pela classe política. Em decorrência dessa discussão, uma terceira geração de teóricos se propôs a desenvolver novas teorias e perspectivas a fim de compreender como de fato acontece o problema de implementação, buscando, desta maneira, processos de melhorias.

Nesse contexto, Najam (1995) propõe um modelo analítico denominado Matriz 5C, que consiste em um conjunto de variáveis críticas e interligadas com o objetivo de melhor compreender o processo de implementação. Esta proposta analítica será utilizada neste trabalho com objetivo de realizar a análise da implementação da política de compras públicas sustentáveis no CEFET/RJ. As categorias e elementos de análise, apresentados no quadro 9, serão utilizados para análise dos dados coletados no estudo de caso, o qual será melhor explicado no capítulo seguinte.

4. MÉTODOS DE PESQUISA

Este capítulo possui como objetivo apresentar a metodologia a utilizada nesta pesquisa. Conforme poderá ser observado, optou-se pela metodologia de Estudo de Caso Único, utilizando Yan (2015) como principal referencial teórico. Quanto aos métodos de coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental, já para a análise de dados o método utilizado foi o de combinação de padrões.

4.1. Delineamento de pesquisa

Yin (2015) defende ser fundamental compreender o conceito de Estudo de Caso e a necessidade da utilização desta metodologia de pesquisa. Segundo o autor, estudo de caso é uma pesquisa "empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o "caso") em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente evidentes" (YIN, p. 17, 2015).

Como exemplo, Yin (2015) explica que o Estudo de Caso se diferencia de experimentos realizados em laboratórios porque em ambientes controlados é possível separar o fenômeno de seu contexto. O Estudo de Caso diferencia-se ainda das pesquisas de levantamento de dados, pois estas revelam-se limitadas na investigação e compreensão de contextos. Por fim, o Estudo de Caso diferencia-se das pesquisas históricas por estas não tratarem de eventos contemporâneos.

Estes esclarecimentos iniciais, defende Yin (2015), são indispensáveis ao pesquisador para que este possa decidir quanto à utilização desta metodologia de pesquisa, para em seguida, caso se confirme sua escolha, seja possível avançar nas demais fases. Yin (2015) orienta que sequencialmente seja definido o caso ou a unidade de análise a ser estudado, podendo ser o estudo de um caso único ou de casos múltiplos. Diante do exposto, esta pesquisa será caracterizada como um Estudo de Caso Único, pelo fato do CEFET/RJ ser a unidade de análise.

Para Yin (2015) é fundamental que o pesquisador domine os aspectos teóricos do tema pesquisado, pois sem um domínio do assunto é possível que o pesquisador perca indícios relevantes ao estudo de caso. Isto significa que é fundamental que haja interação contínua entre os assuntos teóricos, os dados que estarão sendo coletados, e suas análises. Por esta razão, neste trabalho os dados foram analisados na medida que foram coletados, e o referencial teórico de políticas públicas e de compras públicas sustentáveis pautaram o processo de coleta e análise.

4.2. Coleta de Dados

É por meio da coleta de dados que o pesquisador busca informações sobre eventos, comportamentos humanos e a compreensão de diferentes perspectivas dos participantes do caso (YIN, 2015). Muitas podem ser as fontes para a realização de um estudo de caso, e o uso de múltiplas fontes "permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais" (YIN, p. 124, 2015).

Além do mais, o uso de múltiplas formas de evidências permite ao pesquisador corroborar suas descobertas (YIN, 2015), buscando garantir maior confiabilidade dos seus resultados. Por estas razões foram aqui utilizadas entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental, as quais serão melhor explicadas adiante.

4.2.1. Entrevistas semi-estruturadas

Para Yin (2015) a entrevista é uma das fontes mais importantes de informação na realização de um estudo de caso. Elas permitem ao pesquisador realizar uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios de como os sujeitos percebem e significam sua realidade, levantando informações que lhe permitam descrever e compreender a lógica que se estabelece no interior de determinado grupo (DUARTE, 2004).

As entrevistas do tipo semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, possibilitando ao respondente discorrer sobre o tema proposto (BONI; QUARESMA, 2005). Gaskell (2002) sugere alguns passos essenciais à realização de uma entrevista semi-estruturada. Primeiramente, o pesquisador deve elaborar um tópico guia, uma espécie de roteiro para a entrevista que deve ser construído tanto por meio de uma literatura apropriada sobre o tema, como através de pesquisa e reconhecimento prévio do campo que será investigado. Em segundo lugar, o pesquisador deve selecionar o método de entrevista, podendo ser individual, grupal ou uma combinação dos dois. Em seguida, cabe ao pesquisador delinear a estratégia de seleção dos entrevistados, até que possa realizar as entrevistas, suas transcrições e análises.

Contudo, Gaskell (2005) adverte que este processo deve ser realizado de forma circular e reflexiva, pois é possível, por exemplo, que durante a realização de algumas entrevistas o tópico guia sofra alterações, ou mude até mesmo a forma de seleção dos entrevistados.

Neste trabalho foram realizadas entrevistas do tipo semi-estruturada que foram aplicadas de forma individual, ou seja, foi entrevistado um único sujeito por vez. Foram realizadas entrevistas com 10 funcionários do CEFET/RJ responsáveis pela especificação de materiais, bens e serviços, bem como funcionários lotados nos setores de compras, fiscais de contratos e gestores. Todos os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, por meio do qual concordaram em participar de forma voluntária da pesquisa. Permitiram a gravação, transcrição e divulgação dos dados mediante a confidencialidade, em qualquer circunstância, de seus nomes e características que permitam suas identificações. As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e setembro de 2018, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Entrevistas realizadas e perfil dos entrevistados

Entrevistados	Atividade funcional	Cargo	Formação mínima exigida pelo cargo	Formação atual	Tempo de trabalho no CEFET/RJ	Data da entrevista
Entrevistado 1	Solicitante e Fiscal de Contrato	Administrador	Nível Superior	Pós-graduação	3 anos e 5 meses	04/05/2018
Entrevistado 2	Comprador	Assistente em Administração	Ensino Médio	Ensino Médio	2 anos e 4 meses	10/05/2018
Entrevistado 3	Gestor	Professor	Mestrado	Doutorado	11 anos e 8 meses	11/05/2018
Entrevistado 4	Solicitante e Fiscal de Contrato	Engenheiro Civil	Nível Superior	Nível Superior	3 anos e 5 meses	21/05/2018
Entrevistado 5	Gestor	Contador	Nível Superior	Mestrado	8 anos e 6 meses	26/06/2018
Entrevistado 6	Solicitante	Assistente em Administração	Ensino Médio	Mestrado	33 anos e 7 meses	09/07/2018
Entrevistado 7	Comprador	Assistente em Administração	Ensino Médio	Ensino Médio	9 anos e 7 meses	27/07/2018

Entrevistado 8	Comprador	Assistente em Administração	Ensino Médio	Ensino Médio	9 anos e 4 meses	16/08/2018
Entrevistado 9	Comprador	Administrador	Nível Superior	Mestrado	8 anos	12/09/2018
Entrevistado 10	Comprador	Técnico em Contabilidade	Ensino Médio/Técnico	Nível Superior	3 anos e 10 meses	12/09/2018

Fonte: Elaboração Própria.

O procedimento utilizado para a escolha dos entrevistados se deu por meio de seleção proposital, ou seja, uma amostragem intencional e não probabilística. Para tal buscou-se identificar quais seriam os sujeitos ideais a serem inseridos na amostra, sendo necessário que estes possuíssem atributos que estivessem relacionados com o objeto da pesquisa (FONTANELA *et al.*, 2011). Neste caso os sujeitos selecionados foram trabalhadores do CEFET/RJ que estavam envolvidos com o processo de compras, especialmente gestores, compradores, solicitantes de materiais, bens e serviços, e fiscais de contratos.

Vale destacar, contudo, a resistência por parte de alguns trabalhadores da organização em conceder suas entrevistas. Alguns funcionários relataram, quando abordados por este pesquisador via contato telefônico, não possuir conhecimentos suficientes em compras sustentáveis para que pudessem contribuir com a pesquisa, apesar de atuarem em setores relacionados à área. Nesse momento, coube ao pesquisador argumentar que não se estava à procura de especialistas, mas sim de agentes que atuam nas áreas que guardam relação com o tema da pesquisa, para que estes pudessem contribuir por meio de suas percepções e opiniões. O pesquisador buscou argumentar ainda que a pesquisa tinha autorização do dirigente máximo do órgão (ver apêndice III) e que o sigilo da entrevista seria garantido, conforme redação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ver apêndice IV). No entanto, a maioria dos trabalhadores abordados preferiram não conceder entrevistas alegando que pouco poderiam contribuir com o tema da pesquisa, mesmo depois da insistência do pesquisador.

No que se refere à quantidade de sujeitos entrevistados foi utilizada a amostragem por saturação teórica, que consiste na interrupção de coletas de dados na medida que se constata que não há novos elementos para subsidiar a teorização almejada (FONTANELA *et al.*, 2011; VINUTO, 2014). Ou seja, nesta pesquisa, o número de entrevistados se revelou suficiente para constatar a saturação das informações, quando se procedeu com a interrupção de coleta de dados em função da inexistência de novos elementos durante as entrevistas.

Quanto às perguntas que constaram no roteiro de entrevistas (ver apêndice I), estas foram elaboradas a partir da revisão bibliográfica sobre compras públicas sustentáveis e do referencial teórico de Najam (1995) denominado Matriz 5C, que consiste em um conjunto de cinco variáveis críticas, interligadas com o objetivo de identificar grupos-chaves de variáveis explicativas que permitam uma melhor compreensão da implementação de determinada política pública. As variáveis propostas por Najam são (1) conteúdo, (2) contexto, (3) compromisso, (4) capacidade, e (5) clientes e coalizões, as quais encontram-se melhor explicadas no capítulo de referencial teórico.

4.2.2. Pesquisa Documental

Quanto à Pesquisa Documental, Gil (2008) relata que ela guarda determinadas semelhanças com a Pesquisa Bibliográfica. Contudo, diferem-se na medida que enquanto na pesquisa bibliográfica o pesquisador utiliza-se fundamentalmente de contribuições de autores sobre determinados assuntos, na documental recorre-se à documentos que ainda não receberam tratamentos analíticos (GIL, 2008). Yin (2015) acredita que o uso mais importante dos documentos nos estudos de caso é corroborar e aumentar a evidência de outras fontes.

Nesta pesquisa foram utilizados os seguintes documentos institucionais: (1) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) dos anos 2010-2014 e 2015-2019, (2) Relatórios de Gestão de 2010 até 2017 (o último disponibilizado pela instituição), (3) todos os Editais de Licitação dos anos de 2015 a 2018 e (4) Planos Anuais de Capacitação de 2010 a 2018, (5) formulários²⁷ de abertura do processo de compras de Bens Materiais, Serviços e Soluções de Tecnologia da Informação (TI), e (6) o primeiro Plano de Gestão de Logística Sustentável, do ano de 2018.

Quadro 8 – Documentos institucionais analisados

Documentos	Período
PDI	2010/2014
	2015/2019
Relatórios de Gestão	2010
	2011
	2012
	2013
	2014
	2015
	2016
	2017
Editais de Licitação	2015
	2016
	2017
	2018
Planos Anuais de Capacitação	2010
	2011
	2012
	2013
	2014
	2015
	2016
	2017
2018	
Documentos para abertura de processo de compra	2018
Plano de Gestão de Logística Sustentável	2018

Fonte: Elaboração Própria.

4.3. Análise de Dados

Para Yin (p. 136, 2015) “a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste, ou nas evidências recombinações de outra forma, para produzir descobertas baseadas em empirismo”. Para a análise de dados em estudos de caso Yin (2015) propõe quatro estratégias gerais: uso de proposições teóricas, tratamento dos dados “a partir do zero”, desenvolvimento de descrições de caso, e exame das explicações rivais. Qualquer uma dessas estratégias gerais pode ser utilizada de forma combinada com algumas das cinco técnicas de análise de dados, que são: a combinação de padrão, a construção da explicação, a análise de séries temporais, os modelos lógicos e a síntese cruzada dos casos (YIN, 2015).

²⁷ Os formulários de compras encontram-se disponíveis ao público e podem ser acessados por meio do endereço eletrônico <http://www.cefet-rj.br/index.php/expedientes-administrativos> Acessado em: 03/03/2018.

Para esta pesquisa foi utilizada como estratégia geral de análise de dados o uso de proposições teóricas, que consiste em seguir um conjunto de referenciais teóricos previamente levantados, que norteiam o próprio trabalho, desde da elaboração da questão de pesquisa, passando pelo levantamento de hipóteses, revisão da literatura, coleta de dados, até chegar à análise (YIN, 2015).

Quanto à técnica de análise de dados, foi utilizada a combinação de padrões, que de acordo com Yin (2015) é uma das técnicas mais desejáveis em estudos de caso e consiste na comparação entre padrões identificados antes da coleta de dados e padrões provenientes da descoberta empírica do estudo do caso. Os padrões identificados antes da coleta de dados foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica referente às compras sustentáveis na Administração Pública e na literatura sobre implementação de políticas públicas. Por meio deste levantamento bibliográfico buscou-se identificar a existência de combinação de padrões quando comparados aos dados coletados empiricamente através de entrevistas e pesquisa documental. Desta forma, os dados encontrados na literatura de implementação de políticas públicas e de compras sustentáveis foram utilizados para a criação de categorias de análise (conteúdo, contexto, capacidade, compromisso e clientes e coalizões). Logo, por meio da coleta de dados (pesquisa documental e entrevistas) buscou-se combinar os padrões encontrados empiricamente com as categorias de análise identificadas previamente por meio da literatura.

Outra recomendação é o uso de matriz de categorias analíticas, capaz de evidenciar os dados encontrados em campo pelo pesquisador (YIN, 2015). Desta forma, para esta pesquisa, a matriz analítica utilizada na categorização e análise de dados foi a Matriz 5C (NAJAM, 1995), por meio da qual foi possível compreender de que maneira as variáveis conteúdo, contexto, compromisso, capacidade e cliente e coalizões interferem na implementação da política de compras públicas sustentáveis no CEFET/RJ. Cada uma das categorias analíticas apresentadas por Najam (1995) possuem seus respectivos elementos de análise, como pode ser observado no quadro abaixo.

Quadro 9 – Categorias e Elementos de Análise

Categorias	Elementos de Análise
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivo da política ➤ Teoria causal ➤ Tipo de política pública
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aspectos sociais ➤ Aspectos econômicos ➤ Aspectos políticos ➤ Aspectos legais ➤ Aspectos burocráticos ➤ Relações entre agências
Capacidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitação técnica ➤ Recursos financeiros ➤ Recursos informacionais ➤ Demanda de trabalho

Compromisso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromisso individual ➤ Compromisso organizacional
Cientes e Coalizões	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pressão de atores não governamentais ➤ Grupos alvo ➤ Grupos de interesse (prejudicados ou beneficiados pela política pública)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Najam (1995).

Por meio da categoria *conteúdo*, buscou-se analisar como foi problematizada e a origem das compras públicas sustentáveis na Administração Pública Federal, discorrendo-se ainda sobre o tipo de política pública e os marcos legais sobre os quais as compras públicas sustentáveis estão pautadas. Nesta mesma categoria buscou-se também analisar as compras sustentáveis no CEFET/RJ, estabelecendo uma comparação entre o conteúdo legal e normativo das compras sustentáveis e sua realização dentro da organização.

Ainda, para análise da variável *conteúdo*, foi importante recorrer à documentos institucionais, como os Planos de Desenvolvimento Institucional (2010/2014 e 2015/2019), os Relatórios de Gestão (2010 a 2017), os editais de licitação (2015 a 2018) e os formulários para abertura de processo de compras (2018). A análise destes documentos foi necessária especialmente para verificar se as compras públicas sustentáveis estão sendo implementadas no CEFET/RJ conforme previsto no conjunto legal e normativo. Além dos documentos aqui citados, foram utilizadas ainda as entrevistas realizadas juntos aos trabalhadores envolvidos no processo de compras, que igualmente foram utilizadas para a análise das demais variáveis.

Já a categoria *contexto* busca compreender aspectos políticos, econômicos, legais e sociais que estejam relacionados à implementação da política, incluindo aspectos burocráticos das agências implementadoras e as relações entre agências. No entanto, conforme recomenda Najam (1995), na análise do contexto é necessário ater-se aos aspectos estritamente relacionados à realização da política, sob o risco de analisar aspectos menos relevantes em detrimento do que possui maior importância. Por esta razão, durante a pesquisa o foco desta variável se deu especialmente sobre questões contextuais já apresentadas em estudos anteriores sobre o tema, como a relação da Administração Pública com o mercado fornecedor de materiais, bens e serviços; a relação entre agências, como a interação da Administração Pública com os órgãos de fiscalização e controle (especialmente o Tribunal de Contas da União); e de que forma os avanços legais e normativos têm contribuído com a segurança jurídica para a implementação das compras sustentáveis.

Quanto à categoria *capacidade*, sua finalidade é compreender o quanto a agência implementadora e seus agentes são capazes de executar a política que lhes foi proposta. Logo, o foco desta variável foi compreender o nível de conhecimento técnico sobre compras públicas sustentáveis dos trabalhadores envolvidos neste processo e em que medida o CEFET possui capacidade institucional de implementar as compras sustentáveis. Por meio desta categoria buscou-se ainda analisar como qualquer outro recurso de natureza material ou financeira poderia interferir nesse processo. Para análise desta variável, foi importante verificar os Planos Anuais de Capacitação do CEFET/RJ (2010 a 2018) para identificar se a instituição promoveu cursos para os trabalhadores da organização envolvidos no processo de compras.

Na categoria *compromisso*, o objetivo foi analisar a disposição da organização e de seus agentes na implementação das compras públicas sustentáveis. É importante apontar que a literatura recomenda a análise do comprometimento em todos os níveis, desde o nível político, passando por níveis intermediários, até chegar aos agentes implementadores que se encontram na ponta do processo (Najam, 1995). Entretanto, nesta pesquisa, por tratar-se de um estudo de caso único (e não uma análise nacional das compras sustentáveis), o foco se deu especialmente na análise do compromisso da organização analisada (CEFET/RJ) e de seus trabalhadores.

Para análise desta variável foi importante recorrer novamente aos Planos de Desenvolvimento Institucional (2010/2014 e 2015/2019), aos Relatórios de Gestão (2010 a 2017), aos editais de licitação (2015 a 2018) e aos formulários para abertura de processo de compras (2018) para identificar o nível de compromisso institucional do CEFET/RJ com as compras sustentáveis. Foi importante recorrer ainda ao único Plano de Gestão e Logística Sustentável da organização (2018), por meio do qual o CEFET/RJ assumiu o compromisso de cumprir com os objetivos e as metas nele estabelecidos, incluindo as compras sustentáveis.

Por fim, ao abordar a variável *clientes e coalizões*, Najam (1995) relata que diferentemente das demais, cujos focos estão sobre aspectos burocráticos e governamentais, esta variável busca compreender de que forma atores não governamentais, beneficiários da política e grupos de interesse são capazes de interferir na implementação das compras sustentáveis, direcionando, acelerando ou retardando o processo de implementação. Para tal, buscou-se verificar junto aos trabalhadores da organização em que medida existe pressões externas ao aparato burocrático e governamental referente à implementação das compras sustentáveis.

Quanto à utilização da teoria até aqui apresentada é importante destacar duas questões. Em primeiro lugar, a proposição teórica de Najam (1995) possui um modelo genérico de análise de implementação de políticas públicas, o que permitiu que esta fosse instrumentalizada segundo escolhas deste pesquisador, combinada, contudo, com uma revisão de literatura que trata das compras públicas sustentáveis. Logo, é possível que este referencial teórico-analítico apresente algum nível de variação quando utilizado por outros pesquisadores. Em segundo lugar, vale apontar que durante todo o estudo este pesquisador esteve aberto e atento à possibilidade de surgimento de novas categorias analíticas, caso notasse insuficiência naquelas apresentadas. No entanto, não se verificou durante a pesquisa a necessidade de criação de novas categorias analíticas.

O tratamento analítico dos dados coletados por meio de entrevistas e pesquisa documental foi realizado a partir das categorias analíticas e elementos de análise aqui apresentados. Foi realizado, assim, a análise de dados por meio do método de combinação de padrões, conforme proposto por Yin (2015). Ou seja, na análise de dados buscou-se estabelecer a relação entre os achados empíricos com as categorias analíticas previamente identificadas pela literatura de implementação de políticas públicas e compras sustentáveis, buscando assim a combinação de padrões entre campo e teoria.

Quanto ao procedimento de análise dos dados, buscou-se analisá-los de forma circular, de modo que as entrevistas pudessem contribuir com a análise dos documentos, e vice e versa. As entrevistas foram gravadas e em seguida transcritas na ordem que foram realizadas, quando se procedeu uma primeira rodada de leitura dos relatos buscando identificar semelhanças e diferenças entre as falas dos entrevistados.

Em seguida foi realizada a análise dos documentos, onde aqueles que guardavam estrita relação com o tema de pesquisa foram lidos na íntegra (como os documentos para abertura de processo de compra e o Plano de Gestão de Logística Sustentável). Quanto aos demais documentos (Planos de Desenvolvimento Institucional, Relatórios de Gestão e Planos Anuais de Capacitação), foram lidos os capítulos que guardavam relação com o objeto da

pesquisa. Especificamente quanto aos editais de licitação, estes foram analisados tendo como foco as especificações técnicas dos objetos a serem adquiridos ou contratados; os documentos para aceitação de proposta comercial e habilitação dos licitantes; e as cláusulas que estabelecem as obrigações contratuais das empresas vencedoras das licitações, pois segundo o Decreto nº 7.746/2012 são estas as formas de estabelecer os critérios de sustentabilidade nos instrumentos convocatórios da Administração Pública.

Por fim, foi realizada uma nova rodada de leitura das entrevistas, de modo a estabelecer correlações entre os achados nos relatos dos trabalhadores e na pesquisa documental, além da saturação dos dados.

4.4. Delimitação da pesquisa

Yin (2015) defende ainda ser fundamental a delimitação do estudo de caso, que implica na definição da organização ou da área geográfica pesquisada, do grupo social relevante, do tipo de evidência a ser coletada, das prioridades para a coleta e análise de dados, e dos limites em relação ao período de tempo coberto pela pesquisa.

Este estudo de caso foi realizado no CEFET/RJ, buscando contemplar a sede e as demais unidades distribuídas dentro do estado do Rio de Janeiro. O grupo social de relevância para este estudo foram os funcionários envolvidos com o processo de compras na organização, incluindo os responsáveis pelas especificações dos bens, materiais e serviços adquiridos, compradores, gestores organização e fiscais de contrato.

É importante destacar que, pelo fato do CEFET/RJ ser uma Instituição Federal de Ensino, as legislações e normatizações que orientam o assunto, bem como grande parte dos achados teóricos que visam contribuir com este trabalho, foram preferencialmente aqueles que tratam do tema na Administração Pública Federal.

Finalmente, no que se refere à delimitação temporal, cabe destacar que as entrevistas com os trabalhadores da instituição foram realizadas entre os meses de maio e setembro de 2018, conforme apresentado no Quadro 7, e os documentos analisados foram aqueles disponibilizados pela instituição até dezembro de 2018, os quais são apresentados no Quadro 8. Isto significa dizer que não é adequado estender os resultados desta pesquisa a períodos que antecedem ou sucedem aqueles aqui compreendidos.

5. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DAS COMPRAS SUSTENTÁVEIS NO CEFET/RJ

Este capítulo possui como objetivo apresentar os resultados da análise dos dados relativos à implementação da política de Compras Públicas Sustentáveis no CEFET/RJ. Para isto foi utilizada a matriz analítica 5C proposta por Najam (1995), que consiste em um modelo analítico composto por um conjunto de cinco variáveis críticas interligadas com o objetivo de identificar grupos-chaves de variáveis explicativas que permitam uma melhor compreensão sobre a implementação de políticas públicas.

Esse capítulo está dividido em subseções, cada uma delas referente a uma variável analítica de Najam (conteúdo, capacidade, contexto, compromisso, e clientes e coalizões), que apresenta as descobertas realizadas in loco e a discussão teórica correspondente.

5.1. Variável Conteúdo

Segundo Najam (1995) esta variável está relacionada aos objetivos da política pública, à problematização da questão e à escolha dos métodos por meio dos quais se pretende resolver o problema público. Logo, para compreender esses aspectos da política de compras públicas sustentáveis, é importante recorrer à Exposição de Motivos Interministerial N° 104/MP/MF/MEC/MCT da Medida Provisória N° 495/2010, a qual foi submetida à época ao Presidente da República com vistas a justificar a necessidade de alterações na Lei Geral de Licitações.

O texto encaminhado apresentava como justificativa para alteração da Lei n° 8.666/1993, a necessidade de adoção de medidas que agregassem ao perfil de demandante do setor público diretrizes claras quanto ao papel do Estado na promoção do desenvolvimento econômico e fortalecimento de cadeias produtivas de bens e serviços domésticos. A Exposição de Motivos Interministerial cita, por exemplo, o programa norte americano denominado “*Buy American Act*”, o qual desde 1933 estabelece preferência a produtos manufaturados no país. Cita ainda a China, que mantém um programa semelhante por meio da Lei n° 68 desde 2002, que estabelece preferência aos bens e serviços chineses em compras governamentais, ressalvadas a hipótese de indisponibilidade no país. Quanto aos países da América do Sul, a Exposição de Motivos discorre sobre políticas adotadas pela Colômbia e Argentina, onde o primeiro, através da Lei n° 816 de 2003, estabelece margem de preferência entre 10% e 20% para bens e serviços nacionais com o objetivo de apoiar a sua indústria e o segundo, com a Lei n° 25.551 de 2001, instituiu a preferência aos provedores de bens e serviços de origem nacional, sempre que os preços forem iguais ou inferiores aos estrangeiros.

Isso explica porque a Medida Provisória n° 495 de 2010 contém a expressão “promoção do desenvolvimento nacional” como sugestão de inclusão na Lei de Licitações. No entanto, Valente (2001) afirma que durante a tramitação da medida provisória, coube ao Congresso Nacional adicionar a palavra “sustentável” ao corpo da nova redação que constaria no artigo 3° da Lei 8.666/1993, tornando obrigatório à Administração Pública a promoção de licitações sustentáveis por meio da inclusão do novo objetivo nas compras públicas: o “desenvolvimento nacional sustentável”.

Desta forma, é possível verificar que a proposta de conteúdo da política pública, de iniciativa do Poder Executivo, ganhou novos contornos ao passar pelas casas legislativas, deixando de ser estritamente econômica, ganhando contornos sociais e ambientais, através da

ideia de desenvolvimento sustentável. Mais tarde, o próprio Poder Executivo, por meio do Decreto nº 7.746/2012, buscou regulamentar a nova redação do artigo 3º da Lei de Licitações, evidenciando o que considera critérios e práticas sustentáveis, enfatizando aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Entretanto, é importante reconhecer que antes mesmo do encaminhamento da Medida Provisória 495/2010 por parte do Poder Executivo, a própria Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Instrução Normativa nº 01/2010, já estabelecia que as especificações para a aquisição de bens, contratação de serviços e obras por parte dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deveriam conter critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas.

Recentemente, o Decreto nº 9.178/2017 alterou a redação do artigo 3º do Decreto nº 7.746/2012, passando a estabelecer que os critérios de sustentabilidade exigidos nas compras e contratações públicas devem constar na especificação técnica do objeto, nas cláusulas que estabelecem obrigações da contratada ou como requisito de habilitação, neste último desde que previsto em lei especial. A inserção de critérios de sustentabilidade na especificação do objeto e nas cláusulas de obrigações da contratada devem ser justificadas nos autos e preservar o caráter competitivo da licitação, conforme preconiza o artigo 2º do Decreto 7.746/2012.

No que se referem aos critérios de sustentabilidade a serem observados nas compras e contratações públicas o Decreto 7.746/2012 e suas alterações impostas pelo Decreto nº 9.178/2017, estabeleceram alguns critérios de sustentabilidade a serem observados nas compras e contratações públicas, como:

- I - baixo impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água;
- II – preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local;
- III – maior eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia;
- IV – maior geração de empregos, preferencialmente com mão de obra local;
- V – maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra;
- VI - uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais;
- VII - origem sustentável dos recursos naturais utilizados nos bens, nos serviços e nas obras; e
- VIII - utilização de produtos florestais madeireiros e não madeireiros originários de manejo florestal sustentável ou de reflorestamento. (BRASIL, 2012)

Todo conjunto normativo referente à política de compras públicas sustentáveis (já apresentado no capítulo 2, permite, em termos amplos, classificá-la como uma política tipicamente regulatória, visto que as políticas assim classificadas buscam estabelecer padrões de comportamentos nas organizações ou em os agentes, sejam eles públicos ou privados (SECCHI, 2015).

Vale destacar ainda que apesar do uso de tipologias de políticas públicas apresentar limitações²⁸, sua compreensão se faz necessária visto que Najam (1995) defende que cada tipo de política exige desenhos específicos para a sua adequada implementação, e relata que geralmente as políticas regulatórias exigem forte capacidade de fiscalização e contextos estatais autoritários por meio de um conjunto de regras, afim de superar as preferências dos burocratas responsáveis pela implementação, visto que estes poderiam, por motivos de conveniência, burlar as regras de implementação da política.

²⁸ O uso de tipologias de políticas públicas pode apresentar algumas limitações, como a classificação baseada em um reducionismo, o que pode implicar em uma classificação descolada da realidade da política, além do fato de não possibilitar a classificação simultânea em mais de uma categoria, quando a política possuir características que corresponda a mais de uma categoria, por exemplo. Ver Secchi (2015).

Sabe-se que não são raros os casos onde o conteúdo implementado de determinada política não corresponde ao seu conteúdo prescrito. Situações como esta já constavam no trabalho de Pressman e Wildavsky (1973 apud HOWLETT *et al.*, 2013), que na ocasião verificaram que os programas federais do governo americano não estavam sendo executados pelos *policy-makers* como planejado, culminando inclusive com a perspectiva analítica de implementação de políticas públicas denominada *bottom-up*, conforme já discutido anteriormente.

Najam (1995) reconhece a possibilidade de disparidade entre o conteúdo prescrito e o conteúdo efetivo da política pública ao afirmar que as relações entre as variáveis apresentadas em sua teoria podem fazer com que o conteúdo da “política em ação” seja significativamente diferente da política originalmente definida. Como exemplo, Najam (1995) adverte ser possível que a falta de compromisso dos implementadores, clientes e coalizões hostis, a falta de capacidade administrativa e um contexto adverso, podem interferir no conteúdo efetivo da política.

Assim, nessa pesquisa a variável conteúdo será analisada a partir da identificação, por meio de análise documental e entrevistas com trabalhadores da organização, se de fato a política de compras sustentáveis na instituição objeto de estudo é compreendida e implementada como prevê seu conjunto normativo. Em seguida, poderá ser observado se houve e quais foram as influências das demais variáveis na implementação da política de compras sustentáveis na instituição.

No Relatório de Gestão de 2010 do CEFET já constava um capítulo que avaliava as práticas de sustentabilidade do órgão. O capítulo referente à Gestão Ambiental e Licitações Sustentáveis se resumiu a uma lauda, que continha 13 aspectos avaliativos, com notas de 1 (mínimo) a 5 (máximo), no tocante às compras sustentáveis. Na ocasião do ano de 2010, e novamente no ano 2011, a gestão atribuiu nota 1 (mínima) ao aspecto que buscou avaliar se havia nas licitações do órgão a inclusão de critérios de sustentabilidade ambiental, que levassem em consideração os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte de produtos e matérias primas (CEFET/RJ, 2010; CEFET/RJ, 2011).

A gestão também atribuiu nota 1 a outros aspectos, ligados à responsabilidade ambiental, reconhecendo não ter exigido em suas licitações qualquer certificação ambiental; não ter adquirido bens ou produtos reciclados; não ter estabelecido preferência por aquisições de bens e produtos passíveis de reutilização, reciclagem ou reabastecimento; e não ter realizado separação dos resíduos recicláveis descartados, bem como sua adequada destinação, conforme previsto no Decreto nº 5.940/2006.

Contudo, a organização reconheceu algumas boas práticas, atribuindo nota 5 (máxima) em aspectos como: a aquisição de bens e produtos que colaborassem para um menor consumo de energia ou água, como torneiras automáticas e lâmpadas econômicas; projetos básicos e executivos que levassem à economia nos serviços de manutenção, à redução do consumo de energia e água e à utilização de tecnologias e materiais que reduzissem o impacto ambiental; a promoção de campanhas para a conscientização de seus servidores sobre a necessidade de redução do consumo de água e energia, de proteção do meio ambiente e preservação de recursos naturais.

Já em 2012 e 2013, a gestão reconheceu avançar em um nível (nota 2) a sua avaliação nos aspectos que anteriormente atribuiu nota 1, exceto no que se refere à compra de bens/produtos reciclados e à separação dos resíduos, que permaneceram com menor nota. Logo, vale destacar que especificamente quanto às compras sustentáveis, a gestão do CEFET/RJ alegou avançar de nota 1, nos anos de 2010 e 2011, para nota 2, nos anos de 2012 e 2013 (CEFET/RJ, 2012; CEFET/RJ, 2013).

Nos Relatórios de Gestão dos dois anos seguintes, 2014 e 2015, a metodologia de autoavaliação das compras sustentáveis deixou de ser realizada a partir da atribuição de notas (em uma escala de 1 a 5) e passou a ser respondida como “sim” ou “não”, e os aspectos a serem avaliados foram reduzidos de 13 para 8.

Desta forma, no ano de 2014, a gestão do CEFET declarou cumprir todos os aspectos de sustentabilidade, dentre eles participar da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P); realizar contratações sustentáveis, de acordo com o Decreto nº 7.746/2012; e possuir Plano de Logística Sustentável (PLS), nos termos da Instrução Normativa nº 10/2010. Já no ano de 2015 a gestão reafirmou participar da A3P e realizar contratações sustentáveis nos termos do Decreto nº 7.746/2012, entretanto reconheceu não possuir o PLS, ao contrário do ano anterior (CEFET/RJ, 2014; CEFET/RJ, 2015a).

Quanto às declarações dos Relatórios de Gestão dos anos de 2014 e 2015 sobre a participação na A3P, vale destacar que somente no início do ano de 2018 a instituição aderiu de forma oficial ao programa, conforme pode ser observado no relato abaixo.

Na verdade, há todo um processo. Nós entramos com o processo para pedir essa adesão. Ela se verifica por meio do preenchimento de um plano de trabalho, documentos oficiais, certidões negativas, você tem que mandar para Brasília. Na verdade, é uma secretaria específica dentro do Ministério do Meio Ambiente. Eles verificam aí todas as certidões, verificam o plano de trabalho. Então é um processo que durou aí, foi de outubro a janeiro, e janeiro... em dezembro eles falaram “Oh, vocês vão conseguir, agora só espera o Diário Oficial ser publicado que aí fica valendo”. É 26/01/2018, Diário Oficial, aí aqui vem dizendo: “O CEFET aderiu oficialmente. (Entrevistado 3 - Gestor)

Já quanto ao Plano de Gestão de Logística Sustentável, que a instituição declarou possuir em seu relatório de 2014 e não mais em 2015, fica patente na fala do entrevistado que a sua existência se dava na prática, mas não oficialmente:

Se hoje chega alguém e “Vem cá, cadê o PLS de vocês?” Eu falo assim: “Olha...” eu vou dizer pra ele “A prática tá aqui. Eu te mostro desde de o início até o fim a parte logística toda aqui no CEFET. Só que no papel a gente ainda tá construindo” (Entrevistado 3 - Gestor)

No entanto, vale apontar que no decorrer desta pesquisa, o CEFET/RJ aprovou seu primeiro PLS e o disponibilizou em seu endereço eletrônico oficial no dia 05/12/2018. Pelo fato do PLS apresentar os compromissos firmados da organização para os próximos anos referente à sua logística sustentável, incluindo suas compras, o referido documento será objeto de análise mais adiante, na variável compromisso.

Quanto à análise do Relatório de Gestão do ano de 2016 a gestão dedicou cinco páginas para relatar suas práticas sustentáveis no capítulo referente à Gestão Ambiental e Sustentabilidade. Contudo, esse relatório tratou essencialmente de apresentar toda sua política de gestão de resíduos sólidos, que por sinal apresentou resultados significativos. Foi destacado que desde agosto de 2015 a administração da organização realiza a separação de resíduos recicláveis destinando-os à Cooperativa dos Trabalhadores do Complexo de Bonsucesso, com a qual assinou Termo de Compromisso, em cumprimento ao Decreto nº 5.940/2006 (CEFET/RJ, 2016a). O relatório destaca também a criação da Comissão Central de Coleta Seletiva Solidária, localizada na sede, e também a criação das comissões adjuntas localizadas nos demais *campi* da instituição. Como resultado do programa de coleta seletiva, a instituição destinou à cooperativa aproximadamente 3,5 toneladas de materiais recicláveis, entre setembro de 2015 e setembro de 2016. O relatório destaca ainda o aspecto social do

programa de reciclagem de resíduos sólidos, visto que por meio desse programa a instituição emprega indiretamente 15 catadores que trabalham na cooperativa, contribuindo com a inclusão desses indivíduos no mercado de trabalho, promovendo renda e sustento para suas famílias.

Sobre as compras sustentáveis, o relatório do ano de 2016 é bastante evasivo. Inclusive, em seu item 5.4.1, intitulado “Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras”, discorreu-se sobre a política de coleta de resíduos sólidos, não havendo nenhuma menção aos resultados relacionados às práticas de compras sustentáveis da organização.

Já no Relatório de Gestão de 2017, último disponibilizado pela organização, verifica-se que um dos feitos da organização para a implementação da política de compras sustentáveis foi a criação da Divisão da Sustentabilidade Ambiental Institucional (DISAI). Essa divisão possui como atribuições dar suporte ao Programa de Compras Sustentáveis na Administração Pública, elaborar o Plano de Gestão de Logística Sustentável, controlar as atividades sobre resíduos sólidos por meio da Comissão Central de Coleta Seletiva Solidária (CCSS) e dar suporte na implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

No mesmo relatório, a gestão aponta que vem adotando critérios de sustentabilidade em seus editais de licitação, dando destaque a observância do artigo 4º do Decreto nº 7.746/2012, que estabelece alguns critérios de sustentabilidade a serem considerados nas compras. Dentre eles estão: a origem ambientalmente regular dos recursos naturais utilizados nos bens a serem adquiridos; o menor impacto sobre os recursos naturais; a maior eficiência na utilização de recursos naturais, como água e energia, e a maior vida útil e menor custo de manutenção do bem (CEFET/RJ, 2017).

Nesse sentido, o relatório aponta que os editais de compras da organização estabelecem que os bens devam ser, preferencialmente, acondicionados em embalagens que utilize materiais recicláveis, e que, quando couber, os bens não contenham substâncias perigosas, tais como mercúrio (Hg), chumbo (Pb), cromo hexavalente (Cr(VI)), cádmio (Cd), bifenil-polibromados (PBBs), éteres difenil-polibromados (PBDEs), conforme orienta a IN 01/2010 SLTI/MPOG.

Apesar dos relatórios de gestão não apresentarem de forma objetiva e quantificável a realização das compras públicas sustentáveis na organização, foi possível verificar que o CEFET/RJ recentemente realizou a compra de materiais capazes de contribuir com a redução de energia elétrica, a exemplo da compra de lâmpadas e refletores *led*. Essas compras foram realizadas por meio dos editais nºs 03/2016, 20/2016, 27/2016, 18/2017, 75/2017 e 77/2017. Esses exemplos, inclusive, foram mencionados por alguns entrevistados, quando perguntados sobre a realização de compras sustentáveis na instituição.

[...] eu lembro que a gente tinha muito problema com lâmpada aqui, com reator na verdade pra lâmpada. O reator estragava, então estourava sempre um reator e sempre tinha um consumo de reator excessivo e a gente trocou tudo por lâmpada de *led*. E aí depois que fez essa troca, trocou gradativamente né, as lâmpadas, diminuiu, não teve mais gasto com reator porque não usa mais. Lâmpada de *led* não usa reator. Mas acabou que melhorou muito a qualidade da iluminação e também a questão de lâmpadas queimadas. A lâmpada de *led* dura muito mais do que uma lâmpada comum. Essa foi uma das coisas. (Entrevistado 1 - Solicitante e Fiscal de Contrato)

Então, por exemplo, com relação ao consumo de energia, o CEFET hoje está começando a trocar as suas lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de *led*. Então eu acho que existe aí também uma possibilidade, um conhecimento também do servidor com relação também a parte de eficiência energética, com relação a redução de consumo. (Entrevistado 3 - Gestor)

Inclusive, em função da gradativa substituição das lâmpadas halógenas e fluorescentes por lâmpadas *led*, foi possível verificar no edital nº 51/2017 a contratação de serviço de coleta, transporte, descontaminação e reciclagem de lâmpadas fluorescentes tubulares para os Campi Maracanã, Nova Iguaçu e Angra dos Reis. No entanto, as compras sustentáveis na organização ainda precisam avançar em alguns aspectos.

As compras de materiais de escritório, por exemplo, que representam grandes cifras dentro da organização, não possuíam critérios de sustentabilidade em suas especificações (editais nºs 09/2015, 80/2016, 48/2017 e 10/2018). Vale lembrar que para materiais dessa natureza já é farta no mercado a oferta de produtos com critérios de sustentabilidade e já são muitas as instituições que realizam tais compras. Nos editais mencionados, houve registro de preços para a compra de até 79.970 unidades de resmas de papel A4, totalizando o valor de R\$ 998.774,00. Contudo, não houve no instrumento convocatório qualquer critério de sustentabilidade ambiental na descrição do material a ser adquirido. Vale destacar ainda que para a compra destes itens (com exceção do edital 10/2018) não foram previstas cotas mínimas destinadas para microempresas ou empresas de pequeno porte, conforme determina a Lei Complementar nº 123/2006.

Ainda no que tange à cota para ME e EPP em itens de quantidade divisível e cujo valor total do item ultrapasse 80 mil reais, foi possível constatar que nas licitações para aquisição de materiais bibliográficos nos anos de 2016 e 2017, os editais nºs 23/2017, 37/2017, 55/2017, e 90/2017 previram tal cota, ao contrário dos editais 34/2016, 86/2016, 89/2016 e 01/2017, que apesar de ser o mesmo objeto de contratação não previram tal destinação. Apesar do artigo 49 da Lei Complementar nº 123/2006 prever exceções²⁹ no estabelecimento da cota de ME e EPP, não acredita-se que tenha sido este o caso, dado a natureza das aquisições mencionadas.

Foi possível identificar ainda que a instituição estabelece em seus editais de licitação cláusulas referentes à sustentabilidade, exigindo especialmente uma "Declaração de Sustentabilidade Ambiental" assinada pelo licitante, como um dos documentos para aceitação da proposta comercial na licitação, fazendo inclusive menção ao artigo 6º da Instrução Normativa nº 01/2010³⁰. Contudo, a inserção de tais cláusulas sugere o cumprimento de mera formalidade na elaboração dos instrumentos convocatórios, visto que os editais que diziam possuir modelo de declaração ambiental a ser preenchido não possuíam tal modelo³¹.

É importante ressaltar que a destinação de cota para ME e EPP, bem como a solicitação de Declaração Ambiental não são suficientes para configurar a prática de licitações sustentáveis. Se assim fosse, toda e qualquer licitação que possuísse tais características

²⁹ I - Revogado; II - não houver um mínimo de 3 (três) fornecedores competitivos enquadrados como microempresas ou empresas de pequeno porte sediados local ou regionalmente e capazes de cumprir as exigências estabelecidas no instrumento convocatório; III - o tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte não for vantajoso para a administração pública ou representar prejuízo ao conjunto ou complexo do objeto a ser contratado; IV - a licitação for dispensável ou inexigível, nos termos dos arts. 24 e 25 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, excetuando-se as dispensas tratadas pelos incisos I e II do art. 24 da mesma Lei, nas quais a compra deverá ser feita preferencialmente de microempresas e empresas de pequeno porte, aplicando-se o disposto no inciso I do art. 48.

³⁰ O parágrafo 6º da IN 01/2010 SLTI/MPOG estabelece que os editais para a contratação de serviços devem prever que as empresas contratadas adotem, no que couber, práticas de sustentabilidade na execução de seus serviços.

³¹ Editais nºs 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 98, 99, 101, 110 do ano de 2015. Nesses editais a redação do item 8.4 dizia: "Os licitantes deverão apresentar a Declaração de Sustentabilidade Ambiental assinada, conforme estabelece o art. 6º e seus incisos da Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), de acordo com o modelo do Anexo III". Contudo, nesses editais, o Anexo III referia-se ao modelo de dados cadastrais da empresa e de seu representante legal, não havendo nesses editais qualquer modelo de declaração de sustentabilidade ambiental.

poderia ser declarada como sustentável, e a implementação de tal política não seria tão ínfima na administração pública brasileira.

Por meio da análise de todos os editais de licitação publicados pelo CEFET/RJ entre os anos de 2015 e 2018 identificou-se tímidas inclusões de critérios de sustentabilidade nas especificações de materiais, bens e serviços, conforme já explicitado e pode ser confirmado através do seguinte relato:

[...] como eu faço a parte de compras aqui [do setor], eu ainda não vejo muito essa questão das compras sustentáveis como especificação, por exemplo. Eu acho que a gente ainda tá caminhando nesse sentido.

[...]

Então, nesse sentido, eu acho que o CEFET em si eu acho que tá avançando bastante, mas ainda falta muito coisa aí nessa caminhada na minha visão [...] Na minha percepção, ainda acho que falta caminhar um pouco mais. (Entrevistado 6 - Solicitante)

Indo ao encontro do relato acima, a maioria dos entrevistados, quando questionados sobre a realização de compras sustentáveis na organização, declararam não ter conhecimento a respeito de tais práticas, apontando a necessidade do órgão avançar no tema.

Nem sei. O CEFET ele tem uma política? Tu sabe dizer se ele tem alguma política [de compras sustentáveis]? (Entrevistado 1 - Solicitante e Fiscal de Contrato)

Então, ainda não tive conhecimento ainda de nenhuma aquisição sustentável pelo CEFET. (Entrevistado 2 - Comprador)

A compra sustentável pra gente ela é bem, no nosso âmbito aqui no CEFET, ela é bem fraca. (Entrevistado 7 - Comprador)

De modo geral, os documentos analisados, bem como os relatos dos entrevistados, apontam que a organização precisa avançar no que se refere à política de compras sustentáveis, especialmente quanto à inserção de critérios de sustentabilidade na especificação de materiais, bens e serviços. Apesar das planilhas eletrônicas para abertura dos processos de compras preverem observação para que os solicitantes se atentem à necessidade de seguir as legislações que tratam das compras sustentáveis, o que se observa é a inclusão de poucos critérios de sustentabilidade nas especificações.

Semelhantemente, observou-se nos documentos que servem de modelo para elaboração de editais a informação quanto à obrigatoriedade de destinação de cota para microempresas e empresas de pequeno porte em itens de quantidade divisível cujo valor total do item ultrapasse 80 mil reais. No entanto, por vezes, tal exigência não foi observada, conforme já mencionado.

A análise até aqui realizada aponta que, ao contrário da política de resíduos sólidos, a política de compras públicas sustentáveis ainda se encontra incipiente na organização e que há muito a ser conquistado nesse sentido quando comparado ao que é estabelecido pelo conjunto legal e normativo que orienta a política pública. Foi possível identificar ainda que há pouco conhecimento a respeito do conteúdo da política de compras sustentáveis por parte dos trabalhadores da organização, como previsto inicialmente nas hipóteses deste trabalho. No entanto, a falta de compreensão do conteúdo da política por parte dos trabalhadores da organização será melhor analisada mais adiante, na variável capacidade.

No que se refere às legislações sobre compras sustentáveis, verificou-se gradual avanço no arcabouço normativo. Quanto à hipótese inicial de falta de conhecimento a respeito da legislação de compras sustentáveis, foi possível verificar que o desconhecimento se

concentra especialmente nos solicitantes de materiais, bens e serviços, visto que os funcionários que atuam no setor de compras possuem moderado conhecimento sobre o tema.

Najam (1995) defende que o conteúdo da política pública, que é definido a partir de seu conjunto de lei, normas e regulamentos, é constantemente redefinido em função das outras variáveis de seu modelo (como capacidade, contexto, compromisso e clientes e coalizões) que vão além dos aspectos formais da política. A análise de tais variáveis se faz necessária para compreender as razões pelas quais uma política pode não estar sendo entregue ou o porquê de estar sendo entregue de maneira diferente da preconizada em seu conteúdo formal.

5.2. Variável Capacidade

Segundo Najam (1995), a importância desta variável é unanimemente reconhecida pela literatura de políticas públicas. A capacidade das agências e de agentes responsáveis pela implementação de políticas públicas é fundamental para que determinada política seja colocada em prática tal qual formulada.

Najam (1995) esclarece, contudo, que a variável capacidade vai além dos níveis de conhecimento das agências e de seus implementadores, correspondendo também à identificação e disponibilização de recursos necessários à implementação da política.

No entanto, diferentemente de outras políticas públicas, como por exemplo, as políticas de saúde e segurança, onde a existência de recursos materiais em locais, quantidades e momentos certos se fazem fundamentais e alteram consideravelmente os seus resultados, a política de compras sustentáveis revela-se menos exigente nesse aspecto. Ou seja, não são necessários recursos materiais específicos para a implantação da política de compras sustentáveis.

Na análise desta variável ao longo da pesquisa, não houve relatos por parte de entrevistados nem informações contidas nos documentos analisados referentes à indisponibilidade de recursos para a implementação das compras sustentáveis na instituição. Nem mesmo a necessidade de melhoria nos recursos informacionais por parte do governo federal, como a necessidade de otimização do CATMAT ou ferramentas de pesquisas de preços, que geralmente são alvos de constantes críticas³², apareceram como elementos que poderiam interferir na efetiva implementação da política. Por outro lado, foi possível identificar pouco conhecimento por parte dos entrevistados a respeito do conteúdo da política de compras sustentáveis.

Um dos fatores que contribuíram pra essa conclusão foi a constatação de que alguns funcionários da organização, responsáveis pelas especificações de materiais, bens e serviços, pouco conhecem a legislação que trata das compras sustentáveis, como pode ser observado na entrevista de um funcionário de um setor solicitante de uma das unidades do CEFET/RJ:

A gente compra e também contrata muito serviço, né. A parte da prefeitura [universitária] contrata bastante serviço. Acho que dentro daqui do CEFET [nome do campus] deve ser o local que mais se contrata serviço. E a especificação, tanto dos materiais quanto dos serviços, ou eu elaboro ou eu auxilio ao chefe da prefeitura na elaboração.

[...]

Não. Não tenho muito conhecimento não [de compras sustentáveis]. Eu sei que existe a legislação.

[...]

³² Quanto às críticas referente ao Catálogo de Materiais (CATMAT) e ferramentas de pesquisa de preços, ver estudo realizado por Alencastro, Silva e Lopes (2014).

Eu não trabalho com compras, fico mais na área de solicitante, não tenho muito conhecimento dessa política.

[...]

É porque eu não tô envolvido com compras, né. Então eu não tenho muito conhecimento [de compras sustentáveis]. (Entrevistado 1 - Solicitante e Fiscal de Contrato)

Vale ressaltar, contudo, que a IN nº 01/2010 estabelece que as especificações para a aquisição de bens, contratação de serviços e obras devem conter critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas. Semelhantemente, o Decreto nº 7.746/2012, alterado pelo Decreto nº 9.178/2017, regulamenta que uma das maneiras de inserção de critérios e práticas de sustentabilidade se dá por meio da especificação técnica do objeto, revelando assim a importância dos funcionários solicitantes de materiais, bens e serviços como agentes fundamentais na implementação da política das compras sustentáveis.

Nesse sentido, grande parte dos funcionários que trabalham nos setores de compras alegou ser fundamental que os funcionários responsáveis pelas especificações dos materiais, bens e serviços tenham capacitação e consequente conhecimento da necessidade de estabelecer critérios de sustentabilidade naquilo que demandam.

Eu vou te falar a realidade que eu vejo no CEFET, que talvez acredito que seja realidade dos outros órgãos também. O que acontece aqui, que as pessoas que são envolvidas com a parte de compras elas entendem isso, entendeu. Elas têm conhecimento disso entendeu, mas não são elas que fazem especificações entendeu. Quem faz as especificações são os solicitantes, que na maioria das vezes são professores entendeu. E essas pessoas eles têm um conhecimento técnico né, daquilo que eles estão comprando, na maioria dos casos, mas não tem conhecimento da parte de licitações e dessas questões que abrangem as licitações. Também, assim, eu posso botar até como uma falha, uma falta né, seria a falta de comunicação entre o solicitante e compras, de passar essa necessidade para o solicitante. Muitas vezes, assim, o solicitante não insere essas características de sustentabilidade nas especificações de materiais entendeu. E as pessoas de compras que recebem também não se sentem assim com a liberdade de alterar alguma coisa por causa da falta de conhecimento técnico acerca daquele produto que tá sendo comprado entendeu. Eu acredito que o grande problema é esse, o maior problema. (Entrevistado 8 - Comprador)

[...] tem vários atores aqui, a gente não vai ter tempo pra falar de tudo isso, tanto daquele que enxergou uma necessidade, quem sabe um professor lá que tá no seu laboratório que precisa comprar lá o item x. Então será que ele tem essa capacitação? [...] Fez algum curso que o qualificou pra lidar com esses critérios [de sustentabilidade]? (Entrevistado 5 - Gestor)

É importante apontar que nos formulários do ano de 2018 para abertura dos processos de compras da organização, elaborado pelo Departamento de Administração, existe uma observação para que os solicitantes se atentem à necessidade de estabelecimento de critérios de sustentabilidade em suas solicitações. Esta medida aparenta ser uma tentativa por parte da Administração de promover a inserção de critérios de sustentabilidade nas especificações de materiais, bens e serviços. Ainda assim, existe a preocupação por parte de alguns funcionários se de fato tal medida se revelará suficiente para que os solicitantes demandem materiais, bens e serviços com características sustentáveis.

Aí eu fui ver quando lançou esse modelo, esse formulário para abertura do processo de compras, né. Aí eu fui dar uma olhada e tal. E aí ele especifica na hora de você especificar o seu produto. A ideia aqui é de orientar o solicitante. E é aqui que é a

minha grande preocupação [...] Por que qual é o meu medo? Vamos supor que eu não conheça nada. “Ah, eu quero pedir instrumentos de música”. Vamos supor que eu trabalhe, e isso aqui aconteceu, tá, eu trabalhe na área de música e eu quero pedir instrumentos de música, mas os instrumentos têm que ser com pele de animal, que o som sai melhor e tal. Não pode! “É... mas eu não sabia disso...”. Então o meu receio é aquele que não saiba, talvez no futuro, vamos dizer, dos solicitantes, daqueles que utilizam mais o canal para pedir que eles também sejam treinados.

[...]

Apesar de que aqui ele diz, oh, em que que você tem que se basear. Ele fala do decreto, na política nacional de resíduos sólidos, na instrução normativa, no guia prático de licitações sustentáveis. Será que esse professor ele vai buscar? É o que a gente espera. (Entrevistado 3 - Gestor)

Com a finalidade de verificar como a instituição está capacitando seus funcionários quanto ao tema, buscou-se analisar os Planos Anuais de Capacitação (PAC) da instituição entre os anos de 2010 e 2018. Verificou-se que apenas no ano de 2016 houve capacitação específica sobre esse o tema.

Na ocasião, foi promovido um curso de capacitação de 21 horas/aula sobre Compras Públicas Sustentáveis na Administração Pública, cujo objetivo era propiciar reflexão e análise das compras e contratações governamentais, a partir da publicação de um conjunto de instrumentos legais e normativos que valorizam a sustentabilidade ambiental e justiça social. Segundo PAC de 2016, o curso teve ainda como objetivo promover debates sobre aspectos jurídicos, procedimentos de execução e metodologias em compras públicas sustentáveis, apresentando critérios socioambientais a serem incluídos em editais e contratos administrativos (CEFET/RJ, 2016b).

No entanto, segundo o relato de um dos gestores da instituição, o curso não foi destinado aos funcionários responsáveis pelas especificações de materiais, bens e serviços, apenas aos trabalhadores que atuavam especificamente nos setores de compras.

Nós tivemos aí algumas capacitações, só que essas capacitações elas foram diretamente ligadas a quem trabalha com compras.

[...]

Eu acho que nós tivemos uma aí [uma capacitação] em 2014, feito pelo pessoal do Jardim Botânico, né, estávamos juntos. Mas eu lembro que eram só pessoas que estavam ligadas diretamente [com compras]. (Entrevistado 3 - Gestor)

A referida capacitação, que na verdade aconteceu no ano de 2016, aponta a falta de compreensão sobre o conteúdo da política pública de compras sustentáveis por parte dos organizadores do curso, visto que destinaram a capacitação exclusivamente aos funcionários que trabalham nos setores de compras. Consequentemente, em função da limitada capacitação dos demais funcionários com capacidade para requisitar materiais, o conteúdo efetivo da política deixa de ser implementado como previsto.

É relevante destacar ainda a importância da capacitação na área de sustentabilidade e compras sustentáveis para outros agentes além de solicitantes e compradores, visto que é na fiscalização dos contratos administrativos que os funcionários responsáveis por tal atividade devem fazer valer as cláusulas contratuais de sustentabilidade.

Em muitos editais de licitação da instituição constam cláusulas contratuais que obrigam as empresas contratadas a adotar boas práticas de sustentabilidade, como racionalização do uso de substâncias tóxicas e poluentes, substituição de substâncias tóxicas por outras atóxicas ou de menor toxicidade, economia no consumo de energia e água, destinação adequada dos resíduos gerados nas atividades de limpeza, asseio e conservação, dentre outras. A importância na capacitação de fiscais de contrato inclusive foi destacada por um dos entrevistados.

Em última análise, que eu, percebo não é só licitação. A licitação ela termina, é homologado o resultado e começa o contrato. E a gestão do contrato? Como se dá a observação pelo fiscal do contrato numa eventual obra ou entrega de produto, na execução do serviço? Esses critérios que foram aprazados e acordados no edital são de fato fiscalizados? [...] Se não tiver por parte do fiscal do contrato e da empresa que tá prestando o serviço uma atenção a esses critérios eles acabam sendo que meio que diluídos na execução do contrato.

[...]

Quando esse material ou serviço ele é executado ou entregue aqui na unidade, o gestor do contrato, que eu acho que é aí o ponto, o gestor do contrato ele têm ciência, dá atenção, vai conseguir observar no decorrer do contrato se esses critérios foram ou não atendidos? Então eu acho que a capacitação tem ficado muito na formulação do edital. Alcança pouco quem concebe a necessidade, e em última análise, quem recebe e gerencia o contrato. Acredito que tem muitas carências nas pontas aqui. O meio tá sendo atendido crescentemente, mas nas pontas, repetindo, de quem tem a concepção da demanda e de quem gerencia o contrato em última análise, a capacitação tá bem aquém do necessário. (Entrevistado 5 - Gestor)

A evidência da necessidade de capacitação de funcionários responsáveis pela fiscalização de contratos pôde ser constatada por meio da fala de um entrevistado solicitante de materiais, bens e serviços e que também possui como atribuição a fiscalização de contratos.

Não existe uma alvenaria ecológica e não ecológica, mas o processo pode ser. Então, se o cara pegou aquela argamassa e jogou na rua ou, enfim... É muito mais difícil, porque a gente tem que tá ali acompanhando o processo. Pra ser sincero, a gente não tá sendo tão bom nesse tipo de acompanhamento porque você tem que estar ali o tempo todo.

[...]

Então assim, pra ser sincero, concluir [o contrato de obra] às vezes é o maior desafio. Então a gente acaba, numa ordem de prioridades, a gente, poxa, se o cara não tá nem fazendo o serviço, quem dirá separando os materiais em categorias diferentes? (Entrevistado 4 - Solicitante e Fiscal de Contrato)

Diferentemente dos funcionários que atuam como solicitantes de materiais, bens e serviços e fiscais de contrato, que pouco conhecem a respeito das compras sustentáveis, foi possível identificar que os trabalhadores que atuam nos setores de compras possuem moderado conhecimento sobre o tema. Tais conhecimentos geralmente estão relacionados às dimensões ambiental, social e econômica da sustentabilidade, e quanto à importância de assegurar o caráter competitivo da licitação. No entanto, de forma geral, foi possível identificar baixa capacidade institucional referente à implementação da política de compras sustentáveis na organização, consequência da baixa capacitação do corpo burocrático da instituição.

A identificação dos níveis de necessidades de capacitação, bem como a efetiva capacitação dos agentes implementadores é, segundo Najam (1995), indispensável para efetiva implementação de qualquer política pública.

A relação entre as variáveis capacidade e conteúdo, mostram que tais variáveis se influenciam, ou seja, ao mesmo tempo que o conteúdo (formal) da política é capaz de interferir na capacidade, esta, por sua vez, também é capaz de interferir no conteúdo (efetivo) da política. Esta relação está em consonância com a teoria desenvolvida por Lipsky (1980) e corroborada por Najam (1995), visto que defendem que são os burocratas (de nível de rua para Lipsky e toda burocracia para Najam) que estão em todo momento tomando decisões e transformando a política pública em serviços efetivos à população. Logo, à medida que esses

burocratas não possuem capacidades alinhadas com o objetivo da política, o conteúdo efetivo oferecido na ponta (que está condicionado às capacidades da burocracia) será divergente do conteúdo da política outrora previsto. Ou seja, a falta de capacidade do implementador acaba por redefinir o conteúdo efetivo da política. Por outro lado, o conteúdo pode exigir a utilização de novos materiais, equipamentos ou conhecimentos ainda não disponíveis no corpo burocrático, obrigando os formuladores a ajustar as necessidades de mão de obra ou treinamento para que a política seja implementada tal qual fora formulada.

No entanto, na organização objeto de estudo, o que se verificou foi a falta de capacidade para implementar as compras sustentáveis conforme preconizado em seu conteúdo normativo, revelando a interferência da variável capacidade no conteúdo da política, e não ao contrário.

Desta forma, conclui-se que a necessidade de capacitação do corpo técnico do CEFET/RJ, como solicitantes, fiscais de contrato, funcionários lotados nos setores de compras e gestores, é fundamental para que as compras sustentáveis sejam efetivas na organização da forma como é preconizada em todo seu conjunto legal e normativo. Inclusive, já existem estudos que apontam a falta de capacitação técnica como grande desafio à implementação das compras sustentáveis no Brasil. Couto e Ribeiro (2016), ao realizarem pesquisa com especialistas na área de compras sustentáveis, identificaram que a falta de capacitação de servidores públicos envolvidos no processo de compras representou a maior barreira à implementação das compras públicas sustentáveis. À conclusão semelhante chegou Hegenberg (2013), ao pesquisar os principais desafios na implementação das compras sustentáveis nas universidades federais do Brasil.

5.3. Variável Contexto

Esta variável compreende aspectos políticos, econômicos, legais e sociais capazes de interferir na implementação da política pública. Najam (1995) defende ser importante enfatizar tais elementos, sempre buscando compreender de que forma tais aspectos podem interferir efetivamente no processo de implementação. Esta variável abarca ainda aspectos burocráticos, institucionais e relações entre agências envolvidas na implementação da política pública, ou seja, esta variável está relacionada aos aspectos gerais que envolvem o ambiente institucional e a implementação da política.

Nesta pesquisa, três pontos relacionados ao contexto da política de compras públicas sustentáveis emergiram durante a coleta e análise de dados: as legislações que regulamentam o tema, a participação dos órgãos de fiscalização e controle, e o mercado fornecedor. Isso não significa que outras variáveis, como o momento econômico e político, não tenham importância, mas que priorizou-se aspectos do contexto organizacional mais diretamente relacionados com o estudo de caso.

Referente às legislações que regulamentam o tema, conforme já apresentado anteriormente em capítulo que trata das compras sustentáveis (Quadro 5) e na análise da variável conteúdo, é possível perceber grande avanço no arcabouço legal e normativo. Esse avanço ecoa entre os trabalhadores da instituição, e grande parte dos entrevistados reconheceu a suficiência da legislação para a implementação da política, bem como a obrigatoriedade ao atendimento das legislações.

Eu acredito, e eu não falo só da minha percepção, mas falo dos estudos que fiz, que legislação não falta. (Entrevistado 5 - Gestor)

Olha, a minha percepção é que não é algo facultativo, entendeu. [...] a partir do momento que a legislação principal de licitação que a gente segue fala que um dos objetivos da licitação é o desenvolvimento nacional sustentável, então não vejo isso

de forma facultativa, eu vejo de forma, vamos botar assim, compulsória, entendeu. (Entrevistado 8 - Comprador)

Entretanto, foi possível identificar, ao menos na instituição objeto de análise, que as legislações por si só não se revelaram suficientes para a implementação da política pública. Esta constatação, inclusive, guarda relação com o que preconiza a discussão da literatura entre os modelos de implementação *top down* e *bottom-up*, na medida que os mecanismos legais, por vezes, não são capazes de garantir a implementação da política pública, a qual deve ser implementada pelas burocracias estatais. Grande parte dos entrevistados reconheceu ser importante a participação dos órgãos de fiscalização e controle para que a política de compras públicas sustentáveis seja de fato implementada.

Eu acho que elas são obrigatórias, mas se não houver fiscalização do ministério do planejamento, de outro ministério, do Tribunal de Contas, sei lá, um órgão que faça fiscalização... Acaba que com a necessidade do órgão às vezes de comprar alguma coisa é muito grande, se entre não comprar e comprar de uma empresa que não tenha os certificados, toda questão de sustentabilidade, ele vai acabar comprando de uma empresa que não tenha, porque as compras na administração pública a gente sabe que são meio complicadas. (Entrevistado 1 - Solicitante e Fiscal de Contrato)

Eu acho que a sustentabilidade está num processo de otimização. É bom quando vem um órgão de fora, um negócio assim e bate o martelo e: “Olha, eu quero desse jeito e pronto!” Aí a gente dá até um empurrãozinho pra frente. (Entrevistado 4 - Solicitante e Fiscal de Contrato)

A partir do relato a seguir é possível constatar a importância da efetiva participação de órgãos de fiscalização e controle na implementação de outras políticas públicas sobre sustentabilidade na organização analisada. Um dos entrevistados revelou que a implementação da Comissão de Coleta Seletiva Solidária na organização só iniciou seus trabalhos 6 anos depois do Decreto nº 5.940/2006, e que a partir dos anos de 2014 e 2015, justamente em função de um parecer do TCU, a política de resíduos sólidos ganhou força no órgão.

Praticamente em 2012, né, quando se formaliza aí a Comissão Central de Coleta Seletiva Solidária, né. Chama atenção que seis anos depois de um decreto que é o 5.940/2006, que obriga os órgãos da Administração Pública Federal a terem uma Comissão de Coleta Seletiva Solidária. Antes tarde do que nunca, tá. Essa comissão começa a desenvolver alguns trabalhos, começa a conhecer trabalhos aqui no Rio de Janeiro ligados a projetos de Coleta Seletiva Solidária, mas é em 2014, 2015, que a gente recebe aí uma chamada de atenção do TCU: “Tem que implementar a Coleta Seletiva Solidária”. Já tínhamos aí algumas atividades em planejamento, né. Buscamos aí alguns alunos, normalmente através do projeto de iniciação científica. (Entrevistado 3 - Gestor)

Ainda, no que se refere à importância de órgãos de fiscalização e controle, foi possível verificar que os funcionários da instituição acreditam que esses órgãos geralmente preocupam-se mais com outras questões do que efetivamente com as relacionadas à sustentabilidade. Esse posicionamento pode ser claramente identificado ao analisar a entrevista de um experiente funcionário da instituição:

Olha, eu vou ser bem sincero, eu costumo assim, eu recebo, tipo um periódico, algumas atualizações do TCU no meu e-mail, e eu dificilmente vejo alguma jurisprudência nesse sentido da sustentabilidade. Acredito que exista, mas não é comum entendeu. E sinceramente não é algo, que ainda que seja cobrado, para mim não é algo que seja cobrado com tanta ênfase como em outras coisas, entendeu. Às

vezes eles batem muito na tecla da economicidade, da legalidade, de outros princípios, mas a questão da sustentabilidade eu não vejo assim os órgãos de controle tratando com ênfase. Não vejo.

[...]

Olha, eu acho que a gente tá bem atrasado, entendeu, em relação a isso [compras sustentáveis]. [...] Querendo ou não, assim, quem trabalha com essas questões de licitações, a gente se preocupa, ainda mais com o ambiente que a gente vive no Brasil hoje, de escândalo, de corrupção aparecendo e tal, então a gente acaba se preocupando muito com essas questões da transparência, da lisura do processo, entendeu. E como essa questão de sustentabilidade não é algo que é tão exigido assim pelos órgãos de controle, é algo que a gente acaba realmente não dando tanta importância. (Entrevistado 8 - Comprador)

A relevância da participação dos órgãos de fiscalização e controle na implementação da política de compras sustentáveis está em consonância com o que Najam (1995) denomina relação entre agências. Essas agências, que podem ser caracterizadas como agências de cooperação, competição, conluio, ou coerção, precisam ser identificadas, ter suas dinâmicas e interesses compreendidos, e suas relações com a agência principal analisadas, visto que o desempenho de qualquer agência implementadora de política pública é significativamente impactado por essas relações.

Os órgãos de fiscalização e controle, que nitidamente assumem papel de coerção nessa relação, estão buscando fazer valer as legislações de compras sustentáveis, ainda que muitas vezes adotando medidas pedagógicas e não punitivas³³. Em seu Relatório Anual de Atividades, o TCU avaliou a evolução das ações de sustentabilidade promovidas pela Administração Pública Federal no ano de 2017. Os resultados apontaram atuação deficiente no Governo Central, como baixa evolução na adoção de critérios e práticas sustentáveis nas contratações, implementação incipiente de ações voltadas para a utilização de edifícios públicos mais eficientes e sustentáveis, e deficiências nas iniciativas relacionadas com a gestão de resíduos e a realização de coleta seletiva solidária (TCU, 2018).

Em função dessa avaliação, o TCU determinou que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão adotasse algumas medidas, como a retomada das atividades do comitê de sustentabilidade, apresentação de plano para implementação de sistema de acompanhamento de ações, utilizando o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração, e que o Ministério exija de outros órgãos o alinhamento entre o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) e os planejamentos estratégicos, e que implemente o efetivo funcionamento de unidades de sustentabilidade com caráter permanente, ou seja, que todo órgão ou entidade da Administração Pública possua divisões de sustentabilidade de modo permanente (TCU, 2018).

Entretanto, pelo fato de não haver notificação direta ao órgão quanto à questão das compras sustentáveis, é possível depreender que a pouca interferência de agências fiscalizadoras sob a agência implementadora influencia, em alguma medida, na baixa implementação da política pública de compras sustentáveis na instituição. Adiciona-se a isso o fato de que os entrevistados acreditam que os órgãos de fiscalização e controle se

³³ Acórdão nº 5804/2013 – 2ª Câmara – Recomendação: “[...] ao Órgão que adote critérios de sustentabilidade na aquisição de bens, materiais de tecnologia da informação, bem como na contratação de serviços ou obras”; Acórdão 5937/2013 – 1ª Câmara – Relatório: “[...] adoção parcial de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e contratação de serviços e obras”.

Acórdão nº 1056/2017 – Plenário – Acordam: “[...] determinar que, nos termos do art. 45 da Lei nº 8.443, de 1992, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, representado pela Coordenação Geral de Normas de sua Secretaria de Gestão (SEGES/CGNOR), promova a necessária aplicação do art. 3º, caput, da Lei nº 8.666, de 1993 [...]”.

preocupam especialmente com matérias ligadas à legalidade, transparência e economia de recursos públicos.

Em adição, verificou-se que a maioria dos entrevistados acreditam que o mercado fornecedor de materiais, bens e serviços com características sustentáveis ainda se encontra prematuro. Todavia, reconheceram ser necessário que haja a inclusão de critérios de sustentabilidade nas compras públicas, pois acreditam que o Estado é o maior responsável por estimular a comercialização de materiais, bens e serviços dessa natureza.

Eu acho que é mais difícil [realizar compras sustentáveis] porque as empresas que fornecem vão ter que ter uma certa certificação. Então, pra conseguir a certificação, você já tem um número menor de empresas que possuem essas certificações de critérios sustentáveis. Então acaba sendo... você acaba comprando de um menor número de empresas.

[...]

O mercado acaba sendo mais reduzido, né, a oferta acaba sendo mais reduzido, porque as empresas precisam de certificação, e tudo mais. (Entrevistado 1 - Solicitante e Fiscal de Contrato)

Ainda muito incipiente [o mercado]. Muito incipiente. Por isso que eu digo que eu acredito muito no empoderamento que a instituição pode fazer com o mercado, o mercado fornecedor. Na medida em que eu apenas eleger alguns critérios e lançar isso para a comunidade de fornecedores há um risco muito grande de eu não encontrar reflexo na comunidade, ou seja, não encontrar os insumos que eu estou à procura.

[...]

Claro que num período, na medida que eu requerer aqueles requisitos, o mercado vai ajustando, mas isso não vai ser um esforço que vai ser atendido aí a curto prazo. Então talvez a médio ou talvez a longo prazo. (Entrevistado 5 - Gestor)

Houve, contudo, quem acreditasse que o mercado fornecedor já se encontrava preparado para o fornecimento de materiais, bens e serviços sustentáveis.

Sim, com certeza. Eu acredito que o mercado já tá [pronto]. Os produtos já estão disponíveis no mercado, os produtos com a questão de sustentabilidade. Tem alguns produtos que têm selo né, que foi feito com material de reflorestamento, FSC. Então tá preparado sim. (Entrevistado 8 - Comprador)

Como desdobramento majoritário da percepção da escassez de fornecedores, parte dos entrevistados destacaram que o preço de materiais, bens e serviços com características sustentáveis são ocasionalmente mais caros. Entretanto, relataram que tal preço se justificaria, visto que os ganhos sociais e ambientais estariam sendo considerados nessas aquisições.

Então esse pagar caro, às vezes a linguagem cara, pode muito estar se atendo ao caráter econômico, mas não é caro social e não é caro ambientalmente dizendo.

[...]

Então, quando você pega esse caro e dilui ele nos critérios sociais, ambientais e econômicos, você vê que não tem nada de caro aí, pelo contrário. (Entrevistado 5 - Gestor)

Olha, eu confesso para você de não ter feito essa comparação assim específica, mas assim no geral eu acredito que eles são mais caros sim entendeu. Mas é aquela questão, eles são mais caros, mas de benefícios que eles trazem para a sociedade de uma forma geral eu acho que compensa esse valor um pouco mais caro que eles custam né. (Entrevistado 8 - Comprador)

Eu acho que se for pra benefício da instituição e até da sociedade de um modo geral, eu acho que vale a pena sim. Mesmo que o órgão pague um pouco mais o retorno disso é muito válido. (Entrevistado 10 - Comprador)

Apesar dos relatos referente à incipiência do mercado fornecedor e a possibilidade de preços mais elevados em função das características sustentáveis de materiais, bens e serviços, não houve apontamentos de que tais aspectos poderiam interferir de forma significativa na implementação da política de compras sustentáveis na instituição, pois a maioria dos entrevistados acreditam ser papel do Estado estimular o mercado fornecedor por meio de exigência de critérios de sustentabilidade em suas compras.

Por meio da análise desta variável, foi possível identificar que na percepção da maioria dos funcionários entrevistados o arcabouço legal da política pública de compras sustentáveis é suficiente e torna a política obrigatória. Foi possível perceber ainda que os trabalhadores reconhecem o poder coercitivo dos órgãos de fiscalização e controle. No entanto, acreditam que essas agências pouco fiscalizam a matéria por se importarem especialmente com questões relacionadas à legalidade, economicidade e transparência dos processos de compras (apesar do TCU claramente posicionar-se e adotar medidas para o cumprimento da política de compras sustentáveis na Administração Pública Federal, conforme relatório e acórdãos do órgão anteriormente apresentados). Esta percepção por parte dos funcionários dá indícios de que a falta de fiscalização na implementação da política de compras sustentáveis compromete, em alguma medida, sua implementação na instituição.

Conforme proposto por Najam (1995) buscou-se verificar por meio desta variável os aspectos relacionados ao contexto organizacional capazes de interferir na implementação da política pública. Conforme apontado nas hipóteses iniciais, verificou-se que os entrevistados concordam que o mercado fornecedor (o qual está diretamente relacionado ao contexto organizacional em função do estabelecimento de uma relação comercial com a Administração Pública) ainda encontram-se incipiente para o fornecimento de materiais, bens e serviços com características sustentáveis. No entanto, os entrevistados reconheceram o papel do Estado quanto ente responsável em fomentar, por meio do seu poder de compras, a produção e consumo sustentáveis.

Constatou-se que, na avaliação dos entrevistados, os órgãos de fiscalização e controle geralmente preocupam-se com aspectos relacionados à lisura da condução processual e economicidade das compras, importando-se menos com as questões relacionadas à sustentabilidade. Tal achado reforça a ideia da necessidade de capacitação dos trabalhadores a respeito do tema, visto que as recentes decisões dos órgãos de fiscalização e controle, em especial do Tribunal de Contas da União (conforme já apresentado), são claras no sentido de que a Administração Pública deve inserir em suas compras o tema da sustentabilidade. Tal situação pode ser compreendida como uma oportunidade para as organizações públicas (inclusive ao CEFET/RJ) implementarem essa política, visto que o cumprimento das exigências do TCU contribui com a segurança jurídica das compras sustentáveis.

5.4. Variável Compromisso

Para que as políticas públicas sejam efetivamente implementadas é fundamental que haja compromisso em todos os níveis pelos quais ela passa, isto inclui os níveis políticos, níveis intermediários (gestores) e agentes implementadores (burocratas de nível de rua) (NAJAM, 1995). Esta perspectiva vai além da polarização analítica entre *top-down* e *bottom-up*, as quais já foram apresentadas anteriormente.

Najam (1995) defende que a política pública que surge em função de uma conveniência política, e não em função de um efetivo compromisso com a solução de um

problema público, tende a não ser implementada por descomprometimento do topo. Ao mesmo tempo, se os burocratas – que se encontram na ponta e geralmente gozam de discricionariedade – não estiverem comprometidos, frustrarão a política ou entregarão uma política divergente da formulada. É importante considerar ainda a relevância dos níveis intermediários, responsáveis por fazer com que a vontade política seja transformada em vontade dos implementadores de baixo escalão ou de nível de rua.

Este trabalho buscou compreender o nível de compromisso da instituição analisada bem como o compromisso de seus trabalhadores na implementação da política de compras públicas sustentáveis. Isso não significa que o compromisso da administração direta do governo federal, ou mesmo dos políticos que aprovaram as alterações na lei de licitação para que ele contivesse o componente sustentável não sejam relevantes. Mas devido ao objeto do estudo (implementação da política de compras públicas sustentáveis no CEFET/RJ) optou-se por compreender o nível de compromisso da organização e de seus trabalhadores.

Durante a análise de documentos institucionais do CEFET/RJ foi possível verificar algumas referências quanto à sustentabilidade. No Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019, por exemplo, o CEFET/RJ explicita que um de seus valores institucionais é o comprometimento ambiental e social, e estabelece como um dos objetivos estratégicos organizacionais a promoção de ações capazes de trazer ao cotidiano da vida acadêmica discussões sobre meio ambiente. Nesse sentido o PDI 2015-2019, em seu item 2.8, intitulado Responsabilidade Socioambiental, estabeleceu algumas atividades institucionais a serem implementadas durante o período:

- a organização e o desenvolvimento de projetos voltados para pessoas com necessidades especiais, com o suporte e ou supervisão do Núcleo de Atendimento a Pessoas com Necessidades Especiais (Napne);
- a organização e o desenvolvimento de projetos voltados para promover a inclusão digital;
- a responsabilidade quanto à qualidade de formação dos alunos e dos serviços prestados;
- a promoção de valores éticos;
- a implementação do projeto de coleta seletiva em toda a instituição;
- o estabelecimento de parcerias com ONGs e instituições públicas;
- a defesa e a promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial (CEFET/RJ 2015b).

Entretanto, como o escopo de análise desta variável é compreender o comprometimento da instituição e de seus trabalhadores com as compras sustentáveis, o foco analítico não se deu sob o aspecto do ensino, pesquisa e extensão. Por isso, dentre as atividades acima elencadas a serem implementadas no período 2015-2019 é importante destacar a implementação do projeto de coleta seletiva solidária, o qual apresenta positivos resultados da Administração, conforme consta no já mencionado Relatório de Gestão do ano de 2016. A política de gestão de resíduos sólidos guarda forte relação com a política de compras sustentáveis, visto que ambas estão contidas na Instrução Normativa nº 10/2012, que estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável, e na A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública). Contudo, sob o ponto de vista organizacional, o que se percebe é um maior comprometimento da organização com a política de resíduos sólidos do que com as compras sustentáveis, inclusive pelo fato da primeira possuir destaque no planejamento organizacional e nos relatórios de gestão, diferentemente da segunda.

Um dos gestores entrevistados chegou a afirmar que a organização faz compras sustentáveis. No entanto, no final desta mesma entrevista reconheceu que nos editais do ano de 2016 apenas uma das unidades organizacionais promoveu uma compra que pôde ser

considerada como sustentável. Outro gestor, por sua vez, reconheceu que a política de compras sustentáveis não encontra-se implementada:

Então, por exemplo, foi observado, eu acredito que os editais que estavam lá eram de 2016, foram confeccionados em 2015, 16, e surgem no site do CEFET em 2017. Só tinha um com critérios de sustentabilidade. Era de Nova Iguaçu, que era acerca de produtos de limpeza. Os demais não tinham. Olha, é pouco. Estamos no início. Estamos começando. Pelo menos nós tínhamos um. (Entrevistado 3 - Gestor)

Eu vejo que essa política aqui, ou essa ação, não tá de fato implementada. Mas eu posso dizer em relação a outras ações. (Entrevistado 5 - Gestor)

A percepção de que há maior compromisso organizacional da gestão com a política de resíduos sólidos em comparação com a política de compras sustentáveis, construída por meio de análise documental e do relato acima, é fortalecida através da fala de alguns funcionários, como pode ser observado abaixo:

Então, no CEFET, assim, essa questão [compras sustentáveis] é bem tímida mesmo. Algo assim mais forte que a gente viu hoje no CEFET dessa questão de sustentabilidade eu diria que não é nem, acaba envolvendo diretamente licitações, mas existe uma comissão hoje no CEFET que é a Comissão de Coleta Seletiva Solidária, que a comissão Central pertence ao Maracanã. A professora [nome da professora] faz um trabalho sensacional, e tem as Uneds, cada Uned tem uma comissão. Então dentro disso, a gente acabou, mas foi algo assim, compras para essa comissão, entendeu? A gente comprou lixeiras para separar o que é item reciclável e orgânico. (Entrevistado 8 - Comprador)

Outros funcionários, quando questionados sobre suas percepções a respeito do compromisso organizacional com as compras sustentáveis também deram declarações nesse sentido.

Eu sei que existe a legislação, agora eu acredito que o CEFET, no geral, todo o CEFET, ainda não tá totalmente comprometido com isso [compras sustentáveis]. (Entrevistado 1 - Solicitante e Fiscal de Contrato)

Eu vejo que têm programa de coletas de lixo seletivo, coleta seletiva de lixo. Mas ainda é muito incipiente, né. Não vejo grandes transformações por enquanto.

[...]

Basta ter uma vontade da administração do CEFET em começar esse processo, começar essas contratações [sustentáveis], pelo menos no que couber, né, de materiais que sejam realizados de forma sustentável. (Entrevistado 2 - Comprador)

Os Planos Anuais de Capacitação (PACs) dos anos de 2010 a 2018 também sugerem o baixo compromisso que a administração do CEFET – e também demais funcionários – possuem com as compras sustentáveis. Segundo consta nos PACs o planejamento de capacitação de servidores da instituição é realizados a partir do processo de levantamento de necessidade de capacitação (LNC), que ocorre no ano anterior. A Diretoria de Administração e Planejamento, por meio do Departamento de Recursos Humanos e com suporte do Departamento de Tecnologia da Informação, disponibiliza um formulário eletrônico através do qual funcionários técnicos-administrativos e docentes que ocupam cargos de gestão apontam as demandas de capacitação que julgam necessárias. Assim, somente no PAC de 2016 um curso de capacitação na área de Compras Sustentáveis foi inserido, e no mesmo ano realizado (CEFET/RJ, 2016b). Considerando que o ano de 2010 foi um marco na política de compras sustentáveis (VALENTE, 2011) este curso surge de forma tardia na organização.

Adiciona-se a isto o fato deste curso não ter contemplado trabalhadores cujas atribuições eram solicitar de materiais, bens e serviços, conforme já apontado no item relacionado à variável capacidade.

É importante reconhecer que os formulários para solicitação de materiais, bens e serviços possuem indicação para que os solicitantes observem as legislações que tratam das compras sustentáveis. No entanto, esta medida faz com que as compras públicas caiam na discricionariedade dos solicitantes, que além de não conhecerem adequadamente a política (conforme apontado no item que trata da variável capacidade) podem deixar de implementar a política por falta de mecanismos institucionais de gestão e controle.

Ainda no que se refere a discricionariedade de funcionários na implementação da política de compras sustentáveis na instituição, foi possível verificar que em alguns pregões eletrônicos houve pregoeiros que exigiram que as empresas licitantes vencedoras encaminhassem a Declaração de Sustentabilidade, enquanto outros adjudicaram itens sem que as empresas encaminhassem tal declaração, apesar dos editais de licitação assim exigirem. Esta constatação reforça a ideia de que o documento exigido não garante a compra sustentável, especialmente se houver falta de reconhecimento por parte do pregoeiro no que se refere a importância de tal documentação para a política de compras sustentáveis.

Durante as entrevistas não houve quem discordasse da importância das compras públicas sustentáveis. Da mesma forma, verificou-se que os documentos institucionais reconhecem a importância da sustentabilidade quanto política pública. Contudo, em função da fala dos gestores, dos documentos institucionais que dão destaque à política de resíduos sólidos (e não à de compras sustentáveis), e em função da percepção dos trabalhadores a respeito de como as compras sustentáveis são tratadas na organização, verifica-se a importância de maior comprometimento com a política de compras sustentáveis especialmente por parte dos gestores, os quais possuem a competência de estabelecer objetivos estratégicos, metas e indicadores de avaliação capazes de identificar a eficácia da política pública na organização.

É o que eu te falei, a gente precisa de ter uma política institucional. Isso tem que vir da missão da instituição, e na medida que vem na missão, vem a visão, envolve os valores, os objetivos e aí sim você tem uma prática que vai te respaldar. (Entrevistado 9 - Comprador)

Os entrevistados apontaram ainda a necessidade da gestão promover conscientização, a fim de que os trabalhadores da organização reconheçam a importância da política de compras sustentáveis. Esta inclusive foi uma medida que parte dos funcionários acreditou ser indispensável para que a política de compras sustentáveis seja de fato implementada dentro da instituição.

Eu acho que o maior desafio é a mudança, porque assim, ainda mais assim uma instituição tão antiga como CEFET né, apesar de ter muitas pessoas novas eu acho que a maior dificuldade é mudança de pensamento das pessoas, entendeu. Porque muitas pessoas são muito assim resistentes a mudanças, entendeu vai pensar: “meu Deus, não me dá mais trabalho, vai mudar minha forma de trabalho”.

[...]

Porque eu penso assim, se as pessoas são servidores estiverem conscientizados disso de verdade, tiver engajados nisso, vai ser muito tranquilo, entendeu. Então acredito que o trabalho hoje da gente implementar isso de uma forma legal aqui no CEFET seria um trabalho de conscientização dos servidores, entendeu. Eu acho que esse seria o principal assim para mudar o pensamento das pessoas, alertar sobre importância disso. (Entrevistado 8 - Comprador)

Pode ser ter um campus que seja sustentável e eu não conheça. As práticas lá são sustentáveis, mas isso não pode ser uma prática exclusiva de um campus, tem que ser uma coisa estratégica, institucional. (Entrevistado 9 – Comprador)

Com a adesão voluntária e oficial à A3P no dia 26/01/2018 verifica-se a oportunidade para que o CEFET/RJ promova a sensibilização e capacitação de seus funcionários, visto que tais ações correspondem a um dos eixos temáticos do programa.

É importante destacar que no dia 23/11/2018, o CEFET/RJ aprovou seu primeiro PLS (Plano de Gestão de Logística Sustentável) e o disponibilizou em seu endereço eletrônico oficial. Apesar do PLS surgir de forma tardia na organização, visto que a exigência de sua elaboração era prevista no Decreto nº 7.746/2012 e na Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 10/2012, a organização buscou adequar-se estabelecendo seus compromissos organizacionais relacionados à sustentabilidade por meio deste documento.

Os PLS são ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução, e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permitem aos órgãos ou entidades estabelecerem práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública (MPOG, 2012). A IN nº 10/2012 estabelece ainda que os PLS devem conter no mínimo a atualização do inventário de bens e materiais da organização e a identificação bens e materiais similares de menor impacto ambiental para que haja substituição; as práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços; as responsabilidades, metodologia de implementação e avaliação do plano de logística sustentável; além das ações de divulgação, conscientização e capacitação.

O PLS do CEFET/RJ apresenta 7 eixos temáticos, com seus respectivos objetivos e metas, conforme apresentado no Quadro 10. O documento apresenta ainda as ações por meio das quais as metas poderão ser alcançadas. Verifica-se que o Plano representa um avanço do compromisso da organização com o tema da sustentabilidade, incluindo as compras sustentáveis. Nesse momento, o CEFET/RJ passa a assumir publicamente o compromisso de realizar no mínimo 20% das licitações de compras de materiais permanentes e de contratações de serviços com critérios de sustentabilidade (CEFET/RJ, 2018).

Para isso, a organização estabeleceu como ações necessárias, dentre outras, formar uma Comissão de Compras Sustentáveis, que será responsável pela verificação dos itens de compra, sugerindo aquisição de produtos sustentáveis; realizar um planejamento de compra anual, especificando itens similares que atendam aos critérios de sustentabilidade; utilizar papel reciclado ou papel branco produzido sem uso de substâncias cloradas nocivas ao meio ambiente; dar preferência à aquisição de copos produzidos com materiais que propiciem a reutilização ou a reciclagem com vista a minimizar impactos ambientais adversos, adquirindo copos de papel em formato de envelope (ecocopo) ou copos biodegradáveis para água e café (CEFET/RJ, 2018).

Outras ações importantes constam no PLS da organização, como a criação e implementação de controles administrativos que possibilitem a mensuração de compras e contratações sustentáveis, e a elaboração de relatórios anuais de compras sustentáveis. Tais medidas são de grande relevância, visto que por meio de tais mecanismos a organização poderá avaliar a eficácia da implementação da política de compras sustentáveis, além de permitir ser avaliada por terceiros.

Quadro 10 – Eixos temáticos, objetivos e metas do PLS do CEFET/RJ

Eixos Temáticos	Objetivos	Objetivos Específicos	Meta
5.1.1 - Projeto Compras e Contratações Sustentáveis	Aperfeiçoar o processo de aquisição, disponibilidade e uso de bens materiais, incluindo critérios de sustentabilidade.	5.1.1.1 - Reduzir e racionalizar o consumo de papel;	Diminuir o consumo anual de papel em 5%.
		5.1.1.2 - Racionalizar o uso de copos descartáveis com sua progressiva substituição por recipientes reutilizáveis e salubres (exemplo: xícara, canecas, garrafas térmicas);	Diminuir o consumo anual de copos descartáveis em 5%.
		5.1.1.3 - Racionalizar o recurso (toner, cartuchos, peças de reposição e outros) empregado no processo de impressão de documentos aplicados às atividades de ensino e administrativas;	Diminuir o consumo anual de toner e cartuchos em 5%.
		5.1.1.4 - Revisar contratos e adotar práticas sustentáveis nos processos de compras do CEFET/RJ;	Realizar, no mínimo, 20% das licitações de compras de materiais permanentes com critérios de sustentabilidade, conforme previsto na Lei 8.666 de 21 de junho de 1990.
		5.1.1.5 - Racionalizar as despesas com contratação de serviços de limpeza e manutenção predial, de serviços e a implantação de sistemas de segurança de pessoas e patrimonial e de serviços de telefonia fixa, móvel, intranet e internet empregados nas comunicações internas e externas.	Realizar, no mínimo, 20% das licitações de contratos de prestação de serviços com critérios de sustentabilidade, conforme previsto na Lei 8.666 de 21 de junho de 1990.
5.1.2 - Projeto de Economia e Conservação de Energia	Organizar uma política de monitoramento, avaliação predial, e orientação para conservação de energia nos <i>campi</i> .	5.1.2.1 - Racionalizar o consumo e as despesas com serviço de fornecimento de energia elétrica.	Reduzir o consumo anual de energia elétrica em 5%.
5.1.3 - Projeto de Gerenciamento e Uso Sustentável de Água e Efluentes	Organizar uma política de monitoramento, avaliação predial, e orientação para economia de água nos <i>campi</i> .	5.1.3.1 - Racionalizar o consumo e as despesas com serviço de fornecimento de água potável e de coleta, tratamento e disposição final de esgoto.	Reduzir o consumo anual de água em 5%.

5.1.4 - Projeto de Gestão de Resíduos Sólidos	Implementar ações que estimulem a educação da comunidade para gerenciar os resíduos sólidos urbanos gerados nos <i>campi</i> .	5.1.4.1 - Instituir a coleta seletiva, a destinação de materiais recicláveis às cooperativas de catadores, o uso de material orgânico para compostagem e a gestão adequada dos resíduos perigosos.	Realizar a destinação ambientalmente adequada de, no mínimo, 5% dos resíduos recicláveis e orgânicos e 100% dos rejeitos em cada campus, anualmente.
5.1.5 - Projeto de Obras e Construções Sustentáveis	Incentivar a qualificação das instalações e edificações para melhor utilização e aproveitamento dos recursos naturais.	5.1.5.1 - Racionalizar a execução de obras civis de construções e reformas prediais, visando a durabilidade das edificações e o emprego de insumos com responsabilidade socioambiental.	Realizar 5% dos contratos de serviços de construção e reformas prediais com critérios de sustentabilidade, anualmente.
5.1.6 - Projeto de Deslocamento de Pessoal	Reduzir a emissão de substâncias poluentes dos veículos do CEFET/RJ e os gastos com diárias de servidores.	5.1.6.1 - Otimizar o uso da frota veicular para o transporte de servidores, visando atender às demandas de deslocamentos com o mínimo de despesa com o veículo e o condutor, seja frota própria ou terceirizada.	Diminuir em 5% o número de viagens a partir da utilização da frota do CEFET/RJ, anualmente.
5.1.7 - Projeto de Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho e de Estudo	Promover ações para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores.	5.1.7.1 - Promover a adesão de servidores e alunos ao programa de qualidade de vida no ambiente de trabalho e de estudo, visando à promoção da saúde da comunidade do CEFET/RJ e a criação de bases para a melhoria da produtividade e efetividade do trabalho; além de contribuir para melhoria da qualidade de vida fora da instituição de ensino através da adoção de novos hábitos.	Diminuir em 5% o número de afastamentos por motivo de saúde por ano.

Fonte: Elaboração própria a partir do PLS do CEFET/RJ, 2018.

É importante apontar ainda as ações previstas para aumentar o nível de compromisso (e capacidade técnica) dos trabalhadores da organização com a sustentabilidade. Para isso, o plano prevê a organização de seminário anual de compras sustentáveis com a participação de setores e divisões de todos os campi; a capacitação em sustentabilidade socioambiental de pessoal técnico-administrativo (servidor próprio ou terceirizado) encarregado da atividade de limpeza e manutenção predial, visando à racionalização do uso de recursos e à destinação final adequada dos resíduos sólidos resultantes dessa atividade; além da realização de campanhas de sensibilização para conscientizar os servidores a reduzirem o consumo de copos descartáveis; distribuição de sacolas ecológicas associadas à campanha de diminuição de uso de sacolas plásticas etc (CEFET/RJ, 2018).

No que se refere ao compromisso organizacional com a sustentabilidade, foi possível verificar que a organização revela-se sensível ao tema, especialmente em função da já implementada política de gestão de resíduos sólidos, da criação da Divisão de Sustentabilidade Ambiental Institucional, e da voluntária adesão à Agenda Ambiental na Administração Pública, em janeiro de 2018.

Já especificamente quanto às compras sustentáveis, foi possível verificar recente aumento do compromisso organizacional com a aprovação e disponibilização do Plano de Gestão e Logística Sustentável, em dezembro de 2018, onde, por meio dele, o CEFET/RJ assume compromissos públicos de iniciar a implementação da política de compras públicas sustentáveis e estabelecer mecanismos de avaliação e divulgação de seus feitos.

No entanto, é importante destacar que apesar dos compromissos recentemente firmados pela organização as compras públicas sustentáveis ainda não estão plenamente implementadas, fato este comprovado por meio dos relatos dos funcionários envolvidos no processo de compras e por meio dos documentos institucionais analisados.

5.5. Variável Clientes e Coalizões

Diferentemente das demais variáveis, que se concentram especialmente na análise de aspectos políticos e burocráticos, esta variável tem seu foco analítico em atores não estatais, com destaque para os beneficiários da política pública e coalizões de grupos de interesse. Por meio de seu poder de influência esses atores podem ser capazes de acelerar, desacelerar, redirecionar ou até mesmo parar o processo de implementação de determinada política pública (NAJAM, 1995).

Nesse sentido, buscou-se verificar junto aos trabalhadores do CEFET/RJ em que medidas atores não ligados ao Estado influenciam a implementação da política de compras sustentáveis. Foi possível verificar que esta variável, na opinião dos entrevistados, é a que menos exerce influência sobre a implementação da política de compras sustentáveis.

De modo geral, os entrevistados relataram que percebem maior interesse e capacidade da sociedade fiscalizar as atividades públicas, especialmente em função de recorrentes acontecimentos relacionados ao mau uso de recursos públicos. No entanto, especificamente no que se refere à fiscalização da sociedade na implementação da política de compras sustentáveis, os entrevistados relataram que não perceberem qualquer interferência.

Tô imaginando que a sua pergunta vai nessa direção, ou seja: “tem órgãos públicos na minha cidade? Com quem eles contratam? Como eles têm as suas demandas? Quem tá lá recebendo esse material?” A sociedade não tem essa plena concepção. Na minha análise, não tem essa concepção. Acho que vai demorar algum tempo ainda pra que a sociedade, falando aqui de modo genérico, se absorva desse papel que ela tem.

[...]

Hoje nós temos a lei de acesso à informação onde qualquer cidadão pode provocar lá por algum meio, algum critério lá, algum formulário e pedir a informação. Mas você custa a entender que algum cidadão vai perguntar: “escuta, esse serviço que você contratou de manutenção predial, ele tem algum critério sustentável nele?” Não vai perguntar. Não vai perguntar. Até mesmo porque ele não foi alertado de que isso é importante, ou não se apercebeu, ou não tem interesse. Mas assim, então cumpre ao órgão tornar isso transparente pra quem quiser ver, e não só por provocação. (Entrevistado 5 - Gestor)

Sinceramente eu não vejo muito isso. A não ser aqueles órgãos que já são voltados pra isso, entendeu. Mas assim, a sociedade em si, as pessoas se mobilizarem em relação a isso, eu não vejo muito isso não. (Entrevistado 6 - Solicitante)

Apenas um dos entrevistados relatou uma experiência relacionada ao controle social quanto à utilização de materiais em obra realizada no CEFET/RJ. Tratou-se de um questionamento informal de um dos alunos da instituição durante a realização de uma visita técnica guiada em uma das obras realizada no próprio órgão. Contudo, no próprio relato pode ser verificado que foi uma manifestação isolada, sem formalidade ou qualquer possibilidade de interferência substancial nos rumos da implementação da política pública na instituição.

Teve um caso que eu achei muito legal numa visita com alunos a uma obra que a gente vê a galera mais nova sempre. [...] E ela [uma aluna] foi quase botando o dedo na cara. “Por que que vocês estão usando madeira pra caramba aí nessa obra?” E aí eu dei essa desculpa de que: “Pô, é o menor preço”. Eu não vou conseguir exigir a ele uma forma diferenciada, um material diferenciado pra isso, né. O que a gente faz é o cara não tá usando um tronco de ipê pra fazer forma, ele tá usando uma madeira que já é mais ou menos comum usar isso. Então uma cobrança veio dessa forma, como perguntas né. Mas alguém chegar aqui na Prefeitura [do campus] ou alguém fazer um manifesto diretamente sobre isso não. (Entrevistado 4 - Solicitante e Fiscal de Contrato)

É possível levantar algumas possibilidades que indiquem as razões pelas quais esta variável é a que menos exerce influência quando comparada com as demais. Em primeiro lugar acredita-se que as compras sustentáveis são uma política que, em termos mais amplos, busca alcançar direitos difusos, como o equilíbrio socioambiental e a economia de recursos públicos. Pelo fato de não haver um público alvo especificamente determinado para ser beneficiário da política a sua fiscalização é por vezes negligenciada.

Em segundo lugar, a política de compras públicas sustentáveis é implementada por burocratas que não se encontram em nível de rua. A literatura aponta que os burocratas de nível de rua são funcionários responsáveis pela implementação da política e que estão diretamente em contato com seus beneficiários. Alguns exemplos seriam os agentes de saúde, segurança e educação, que constantemente encontram-se em contato com o cidadão. Tais agentes são constantemente pressionados pelos beneficiários e tal relação é capaz de interferir na implementação da política.

Já os burocratas da linha de frente responsáveis pela implementação da política de compra sustentáveis, apesar de estarem na ponta do processo de implementação, possuem pouca relação com os beneficiários da política. Por não estarem a nível de rua, encontram-se menos suscetíveis às pressões advindas do público alvo, que no caso da política de compras sustentáveis é a sociedade de modo geral. Neste caso, para os agentes implementadores da política de compras sustentáveis que estão na ponta do processo, como compradores, solicitantes de materiais e serviços, fiscais de contratos, pregoeiros (exceto gestores), considera-se o termo “burocratas de linha de frente” como o termo mais adequado (conforme foi utilizado por Oliveira, 2012). Isto se dá pelo fato destes burocratas não possuírem relação

direta com os beneficiários da política, diferentemente dos burocratas que de fato estão “à nível de rua”, como agentes de segurança pública, agentes de saúde, professores, assistentes sociais etc. Por outro lado, os mesmos agentes aqui citados responsáveis pela implementação da política de compras sustentáveis, não devem ser considerados burocratas de médio escalão (BMEs), pois, com exceção dos gestores, não estão posicionados em nível intermediário ou estratégico na burocracia estatal (LOTTA, PIRES E OLIVEIRA, 2014). Logo, estes burocratas aqui citados responsáveis pela implementação da política de compras sustentáveis encontram-se em uma espécie de limbo conceitual, não sendo atendidos pela categoria de burocratas de nível de rua e nem pela categoria de burocratas de médio escalão, apesar de Lotta, Pires e Oliveira (2014) considerarem a necessidade de avançar nos estudos dos BMEs a fim de construir conceitos mais precisos, compreendendo as diversas generalidades e especificidades das burocracias.

Em terceiro lugar, acredita-se que a variável clientes e coalizões é a que menos exerce influência quando comparada com as demais dado as próprias características da política. Trata-se de uma política complexa (compras públicas sustentáveis) com uma série de regras estabelecidas no âmbito do poder público, o que dificulta o acompanhamento e compreensão da sociedade.

Conforme visto no capítulo inicial, os acordos internacionais, inclusive os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, adotados por 193 Estados-Membros da Organização das Nações Unidas, atualmente têm apontado para a importância de um consumo sustentável, onde estão inseridas as compras públicas sustentáveis. Percebe-se assim que em alguma medida a sociedade avança rumo à conscientização da importância do tema da sustentabilidade.

5.6. Considerações finais do capítulo

Este capítulo possuiu como objetivo analisar a implementação da política de compras públicas sustentáveis no CEFET/RJ através da Matriz 5C de Najam (1995), que consiste em um modelo teórico e analítico de implementação de políticas públicas tendo em vista cinco variáveis interligadas (conteúdo, capacidade, contexto, compromisso, e clientes e coalizões).

Na análise da variável conteúdo, foi possível verificar o avanço referente aos aspectos legais da política de compras públicas sustentáveis, especialmente o arcabouço jurídico construído a partir do ano de 2010, por meio de um conjunto de leis, decretos e instruções normativas sobre a matéria. No entanto, apesar desse fato, verificou-se, como previsto nas hipóteses iniciais, que a política pública ainda não é implementada na organização conforme está previsto, especialmente em função do baixo compromisso organizacional e pouco conhecimento da política de compras sustentáveis por parte dos trabalhadores envolvidos no processo de compras da organização.

No que se refere à variável capacidade, assim como apontado nas hipóteses, a pesquisa apontou para o baixo conhecimento técnico dos trabalhadores entrevistados, especialmente os responsáveis pela especificação dos materiais, bens e serviços, e responsáveis pela fiscalização das obrigações contratuais das empresas contratadas. Todos os entrevistados alegaram não possuir amplo conhecimento sobre o tema.

Quanto à variável contexto, foi possível identificar os recentes posicionamentos dos órgãos de fiscalização e controle favoráveis à implementação da política pública. No entanto, a maioria dos trabalhadores entrevistados acreditam que tais órgãos preocupam-se mais com as questões relacionadas isonomia e economicidade das compras pública, em detrimento das questões ligadas à sustentabilidade. Referente ao fornecimento de materiais, bens e serviços com critérios de sustentabilidade, a maioria dos trabalhadores acreditam que o mercado fornecedor ainda se encontra incipiente. Contudo, estes mesmos trabalhadores reconhecem a

importância da política e acreditam que cabem ao Estado o dever de fomentar o crescimento sustentável a partir da demanda no mercado.

Já quanto à variável compromisso, inicialmente previu-se como hipótese o baixo compromisso por parte dos trabalhadores que atuam no processo de compras, o que refletiria o baixo compromisso organizacional com a matéria.

No entanto, foi possível verificar sensível compromisso da organização com o tema da sustentabilidade, especialmente em função da já implementada política de gestão de resíduos sólidos, da criação da Divisão de Sustentabilidade Ambiental Institucional, da adesão voluntária da organização à A3P, e da recente aprovação e divulgação do seu PLS. Em outras palavras, parece que o compromisso institucional com a sustentabilidade tem crescido ao longo do tempo. Contudo, as entrevistas apontaram para a baixa compreensão dos trabalhadores que atuam diretamente no processo de compras na efetiva implementação da política, como previsto nas hipóteses iniciais da pesquisa.

Por fim, na análise da variável clientes e coalizões, foi possível verificar por meio dos relatos dos entrevistados que não há pressões por parte de beneficiários da política, nem mesmo de quaisquer grupos de interesses junto aos burocratas responsáveis pela sua implementação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas têm ocorrido um aumento da preocupação por parte da sociedade referente às questões relacionadas ao meio ambiente e sua conservação. Ademais, existe uma forte demanda por direitos e garantias sociais, buscando-se alcançar especialmente os mais frágeis e vulneráveis. Por fim, verifica-se, em tempos de crise econômica, a racionalização de recursos públicos, cujo uso é cada vez mais fiscalizado pela sociedade. Nesse sentido, surgem variadas políticas públicas, com vistas a alcançar e assegurar direitos. Dentre elas, é possível citar a política de compras públicas sustentáveis, que em última análise busca contribuir com o equilíbrio ambiental, a justiça social e com a economicidade de recursos públicos.

No entanto, conforme a literatura aponta, não é raro verificar algumas políticas públicas apresentarem resultados divergentes do estabelecido em sua fase de formulação. Desta forma, este trabalho buscou analisar a implementação da política de compras públicas sustentáveis em uma instituição federal de ensino (CEFET/RJ) com vistas a identificar os principais desafios à sua implementação. Para tal, recorreu-se ao modelo teórico e analítico denominado Matriz 5C de Najam (1995) que consiste na análise de um conjunto de cinco variáveis críticas, interligadas, com a finalidade de identificar explicações que permitam uma melhor compreensão da implementação de políticas públicas.

Foi possível verificar avanços normativos na política de compras sustentáveis, especialmente a partir do ano de 2010, por conta da inserção do novo objetivo das compras públicas na Lei Geral de Licitações, a saber, o desenvolvimento nacional sustentável. No entanto, assim como em vários órgãos e entidades da administração pública, constatou-se que no CEFET/RJ as compras públicas sustentáveis ainda são muito tímidas, ocorrendo em poucos casos isolados e de forma não institucionalizada.

Buscando compreender as razões da política de compras sustentáveis ainda ser tão incipiente no CEFET/RJ, verificou-se que a falta de capacitação de funcionários do CEFET/RJ responsáveis pela demanda dos materiais e serviços faz com que a política pública não seja implementada como deveria, visto que são estes os funcionários responsáveis pela inserção de critérios de sustentabilidade nas especificações materiais, bens e serviços. Já os funcionários responsáveis pela condução do processo de compras, que conhecem um pouco mais da política pública, dizem não possuir autonomia para alteração das especificações dos materiais solicitados, cabendo apenas prosseguir com os processos de compras.

Verificou-se também a ausência de capacitação de funcionários responsáveis pelas fiscalizações de contratos, visto que estes são agentes capazes de fazer valer junto às empresas e prestadores de serviços as cláusulas contratuais estabelecidas em edital referente às obrigações quanto às boas práticas de sustentabilidade. Esta ausência de capacitação reflete, em última análise, pouca capacidade institucional para a implementação da referida política. Esses achados vão ao encontro das hipóteses levantadas inicialmente neste estudo e também corroboram as pesquisas na área de compras sustentáveis, que confirmam a falta de capacidade dos funcionários das organizações como uma das barreiras à implementação da política de compras públicas sustentáveis (HEGENBERG, 2013; COUTO; RIBEIRO, 2016).

No que se refere à variável compromisso, foi possível verificar comprometimento institucional com questões relacionadas à sustentabilidade. Este compromisso se revela com a já implementada política de gestão de resíduos sólidos, com a adesão voluntária por parte do CEFET/RJ à A3P e com a criação da Divisão de Sustentabilidade Ambiental Institucional. No entanto, se verificou baixo compromisso organizacional com a política de compras públicas sustentáveis, especialmente pelo fato do CEFET/RJ somente ter elaborado seu primeiro Plano de Gestão de Logística Sustentável no ano de 2018.

O PLS é documento indispensável para a implementação da política de compras sustentáveis nos órgãos públicos e sua criação está prevista tanto no Decreto nº 7.742/2012

quanto na Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 10/2012. Por meio dele as organizações públicas estabelecem objetivos, metas e indicadores de avaliação da política de compras sustentáveis, tornando a prática institucionalizada e evitando que sua implementação caia na discricionariedade dos burocratas que estão na linha de frente.

Em se tratando especificamente do compromisso individual dos trabalhadores, o que se constatou foi opinião unânime quanto à importância da política. No entanto, em algumas licitações, as declarações de sustentabilidade solicitadas em edital às empresas licitantes como condição para aceitação da proposta comercial não foram exigidas efetivamente, apontando o caráter meramente formal da cláusula e a pouca relevância atribuída ao documento por parte de alguns pregoeiros.

Logo, como a importância dada à política pelos entrevistados não se reverteu em atitudes concretas em prol das compras sustentáveis, confirmou-se a hipótese do baixo nível de compromisso individual com a política, apesar da organização apresentar sensibilidade às matérias relacionadas à sustentabilidade e do recente compromisso firmado com a implementação das compras sustentáveis, conforme já apresentado na análise do PLS.

Quanto à variável contexto, apesar dos entrevistados reconhecerem a importância dos órgãos de fiscalização e controle para impulsionar as compras sustentáveis, os trabalhadores relataram acreditar que esses órgãos têm priorizado outras questões em detrimento da fiscalização desta política. No entanto, isto apenas reforça a falta de conhecimento sobre o conteúdo da política (conforme previsto nas hipóteses), visto que os órgãos de fiscalização e controle comumente posicionam-se a respeito do assunto. Os recorrentes posicionamentos favoráveis de tais órgãos a respeito das compras sustentáveis contribuem com a segurança jurídica para a efetivação da política, revelando-se assim uma oportunidade à sua implementação.

Por meio desta variável verificou-se ainda que os trabalhadores do CEFET/RJ acreditam que o mercado fornecedor ainda se encontra incipiente para o fornecimento de materiais e serviços que possuam critérios de sustentabilidade. No entanto, os trabalhadores declararam acreditar ser fundamental que o Estado promova o desenvolvimento do mercado por meio do seu poder de compras, declarando assim apoio às compras sustentáveis quanto política pública.

Quanto às alegações de escassez do mercado fornecedor, vale destacar que apesar da matriz produtiva brasileira ainda precisar avançar nos aspectos relacionados à sustentabilidade, já é possível encontrar no mercado nacional grande quantidade de materiais, bens e serviços que possuam critérios de sustentabilidade, sendo necessário, contudo, especificá-los e requisitá-los.

A variável clientes e coalizões foi a que menos interferiu no processo de implementação da política de compras sustentáveis na instituição. Quanto a isso é possível sugerir algumas razões. Em primeiro lugar, as compras sustentáveis são uma política que, em termos mais amplos, busca alcançar direitos difusos, como o equilíbrio socioambiental e a economia de recursos públicos. Pelo fato de não haver um público alvo restrito e determinado para ser beneficiário da política, a sua fiscalização é negligenciada. Em segundo lugar, deve ser considerado que a política de compras públicas sustentáveis é implementada por burocratas que não se encontram em nível de rua. Neste caso, pelo fato de não haver pressão por parte dos beneficiários da política, sua implementação por parte dos burocratas acaba sendo enfraquecida, especialmente quando também não é exigida e fiscalizada pela classe política ou por gestores dos órgãos.

Logo, ao analisar a interação das cinco variáveis propostas por Najam (1995) foi possível verificar que a combinação (1) da maneira de como está proposto o conteúdo formal da política (conjunto normativo); (2) do baixo compromisso dos trabalhadores e da organização com o tema das compras sustentáveis; (3) do pouco conhecimento dos

trabalhadores a respeito da política; (4) de um contexto organizacional que permite que os trabalhadores tenham a percepção de que os órgãos de fiscalização e controle preocupam-se pouco com as compras sustentáveis e que o mercado fornecedor ainda é incipiente; e por fim, (5) da ausência de clientes e coalizões hostis, faz com que o conteúdo efetivo da política seja implementado insuficientemente na organização analisada.

Esta constatação vai ao encontro do que Najam aponta como possibilidade de interação das variáveis, ao afirmar que "através dos tipos de ligações introduzidas, o conteúdo da "política em ação" pode ser significativamente diferente do conteúdo da política originalmente estabelecida". (NAJAM, 1995, p. 41).³⁴ Ou seja, por vezes, a relação entre as variáveis conteúdo, capacidade, contexto, compromisso, e clientes e coalizões, podem fazer com que o conteúdo entregue de determinada política pública seja distinto ou insuficiente, quando comparado ao conteúdo da política formulada.

Apesar deste trabalho apontar para medidas que podem mudar a realidade da organização analisada, vale destacar que, na avaliação deste autor, uma das maiores contribuições deste trabalho foi de âmbito acadêmico, especialmente em função da utilização de um referencial teórico ainda pouco explorado em casos brasileiros.

A teoria dos 5C's de Najam (1995) apresentou-se como referencial teórico satisfatório para a pesquisa realizada, pois as cinco categorias analíticas propostas pelo modelo foram capazes de contemplar todas as discussões existentes referente ao tema de compras sustentáveis, além de abarcar todas as descobertas empíricas encontradas durante este estudo de caso. Isto não significa dizer que este modelo teórico e analítico se revelará suficiente para todo e qualquer tema, devendo o pesquisador que for utilizá-lo em outra pesquisa atentar-se para a possibilidade de acréscimo de novas categorias analíticas.

Vale apontar que durante a pesquisa verificou-se certa dificuldade no momento de classificar em qual das variáveis (conteúdo ou capacidade) se enquadraria a falta de conhecimento do conteúdo da política por parte dos trabalhadores da organização. Conforme apresentado anteriormente, optou-se em classificar este achado dentro da variável capacidade, por entender que a falta de compreensão do conteúdo da política é decorrente de falta de conhecimento dos trabalhadores, ou seja, falta de capacidade.

Semelhantemente, foi possível verificar que o aspecto legal das compras sustentáveis na Administração Pública apareceu tanto na variável conteúdo quanto na variável contexto. Na primeira, apareceu para apontar como foi estabelecido o marco legal inicial das compras sustentáveis. Na segunda, o aspecto legal foi abordado sob a perspectiva da percepção dos agentes responsáveis pelas compras sustentáveis em relação à segurança jurídica e ao avanço das legislações para a implementação dessas compras.

Quanto à categorização de alguns elementos dentro de cada uma das variáveis apresentadas por Najam (1995) é importante destacar que existe certa subjetividade na interpretação do pesquisador quanto ao seu enquadramento, tornando possível categorizações diferentes em outras pesquisas em função da natureza do tema ou das escolhas individuais do pesquisador. De qualquer forma, não se considera que a existência de certo grau de subjetividade na categorização dos elementos empíricos seja um demérito para a proposta teórica de Najam. A maioria das análises qualitativas possui algum grau de subjetividade, o que não invalida o seu mérito acadêmico e científico. Acredita-se que nesses casos seja necessária uma descrição dos critérios utilizados para a classificação, bem como uma justificativa referendada pela literatura sobre as razões que levaram a tal classificação, o que foi realizado neste estudo.

³⁴ Traduzido de Najam (1995). "It is important to note that through exactly the type of linkages introduced above, the content of 'policy in action' may be significantly different from policy as originally stated" (NAJAM, 1995, p. 41).

Após análise das interações das cinco variáveis propostas por Najam (1995) aqui apresentadas, é possível apontar algumas medidas necessárias a serem tomadas pelo topo (formuladores da política) e pela alta administração dos órgãos públicos. Referente aos formuladores da política, é importante que estes promovam a política de compras sustentáveis na Administração Pública e fortaleçam os órgãos de fiscalização e controle com a finalidade de garantir sua implementação. Já no que se refere às medidas da alta administração dos órgãos públicos, inclusive do CEFET/RJ, é importante que os gestores estabeleçam políticas institucionais que insiram as compras sustentáveis em seus planejamentos estratégicos, desenvolvam capacitações no tocante ao tema, e criem de mecanismos de avaliação e controle com vistas à eficácia da implementação da política de compras públicas sustentáveis.

Como futuras pesquisas que possam ampliar este estudo sugere-se (1) analisar a importância da participação dos burocratas de médio e alto escalão na implementação da política de compras sustentáveis; (2) analisar a relevância da promoção de uma conscientização organizacional com vistas à efetiva implementação da política pública; e (3) realizar estudos comparativos junto às organizações bem-sucedidas na implementação da política de compras públicas sustentáveis.

Por fim, vale uma breve reflexão a respeito dos possíveis rumos da política de compras públicas sustentáveis no Brasil. Por meio da intenção não concretizada de fusão do Ministério do Meio Ambiente com o Ministério da Agricultura, e de recorrentes manifestações de que legislações que buscam proteger o meio ambiente estariam comprometendo o desenvolvimento econômico do país, é possível identificar na plataforma do novo presidente eleito (2019-2022) a possibilidade de um baixo nível de compromisso da classe política não só com as compras sustentáveis, mas com a sustentabilidade de modo geral. Essa situação exige, mais do que nunca, empenho da sociedade civil organizada na luta por um meio ambiente equilibrado e por garantia de direitos sociais.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCASTRO, Maria Alice Cruz; SILVA, Edson Vicente da; LOPES, Ana Maria D'Ávila. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo federal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 207-235, Fev. 2014.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 18ª ed. São Paulo: Método, 2010.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2, nº 1 (3), p. 68-80, janeiro-julho, 2005.

BARKI, Teresa Villac. Sustentabilidade e Contratações Públicas no Brasil: Direito, Ética Ambiental e Desenvolvimento. **Tese (Doutorado em Ciência Ambiental) – Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2017.

BRASIL. **Constituição Federal**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

_____. **Decreto 2.783**, de 17 de setembro de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2783.htm

_____. **Decreto 5.450**, de 31 de maio de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm

_____. **Decreto 7.746**, de 5 de junho de 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm

_____. **Decreto 7.892**, de 23 de janeiro de 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm

_____. **Instrução Normativa nº 01**, de 19 de janeiro de 2010. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295>

_____. **Instrução Normativa nº 03**, de 20 de abril de 2017. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/ind1992ex.php/legislacao/instrucoes-normativas/713-instrucao-normativa-n-3-de-20-de-abril-de-2017>

_____. **Instrução Normativa nº 05**, de 27 de junho de 2014. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/301-instrucao-normativa-n-5-de-27-de-junho-de-2014-compilada>

_____. **Instrução Normativa nº 10**, de 12 de novembro de 2012. Disponível em: http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/141112_IN10.pdf

_____. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm

_____. **Lei nº 9.605**, de 12 de fevereiro de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19605.htm

_____. **Lei nº 10.520**, de 17 de julho de 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm

_____. **Lei nº 11.445**, de 05 de janeiro de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111445.htm

_____. **Lei nº 12.187**, de 29 de dezembro de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112187.htm

_____. **Lei nº 12.305**, de 02 de agosto de 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm

_____. **Lei nº 12.349**, de 15 de dezembro de 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112349.htm

CEFET/RJ. **Relatório de Gestão 2010**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 26 dez. 2018.

_____. **Relatório de Gestão 2011**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 26 dez. 2018.

_____. **Relatório de Gestão 2012**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 26 dez. 2018.

_____. **Relatório de Gestão 2013**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 26 dez. 2018.

_____. **Relatório de Gestão 2014**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 26 dez. 2018.

_____. **Edital de Licitação 09/2015**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=92015&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Relatório de Gestão 2015**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 26 dez. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/o-que-e-pdi>. Acesso em: 26 dez. 2018.

_____. **Edital de Licitação 03/2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=32016&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 20/2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=202016&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 27/2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=272016&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 34/2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=342016&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 36/2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=362016&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 80/2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=802016&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 86/2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=862016&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 89/2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=892016&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 01/2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=12017&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 01/2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=12017&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 18/2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=182017&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 23/2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=232017&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 37/2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=372017&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 48/2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=482017&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 55/2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=552017&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 75/2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=752017&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 77/2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=772017&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Edital de Licitação 90/2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=902017&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Relatório de Gestão 2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 26 dez. 2018.

_____. **Plano Anual de Capacitação 2016b**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/desenvolvimento-de-pessoal>. Acesso em: 26 dez. 2018.

_____. **Relatório de Gestão 2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 26 dez. 2018.

_____. **Edital de Licitação 10/2018**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=153010&numprp=102018&modprp=5&bidbird=N>. Acesso em: 04 mai. 2019.

_____. **Plano de Gestão de Logística Sustentável**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/index.php/documentos-institucionais>. Acesso em: 26 dez. 2018.

CMDS. **Plano de Implementação da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável**. Organização das Nações Unidas. Johannesburgo, 2002.

COUTO, Hugo Leonardo Gomides do; RIBEIRO, Francis Lee. Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n.2, p. 331-343, 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 28ª ed. São Paulo: Atlas 2015.

DINIZ, Eli. Desenvolvimento e Estado Desenvolvimentista: tensões e desafios da construção de um novo modelo para o Brasil do século XXI. **Revista de Sociologia e Política**, v.21, n.47, setembro, p. 09-20, 2013.

_____. Estado, Variedades de Capitalismo e Desenvolvimento em Países Emergentes. **Desenvolvimento em Debate**, v.1, n.1, p. 07-27, 2010.

DOVERS, S.R.; HANDMER, J.W. Uncertainty, sustainability and change. **Global Environmental Change**, v.2, n.4, p.262-276, 1992.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisa qualitativa**. Revista Educar em Magazine, Curitiba, v.4, n. 24, p. 213-225, 2004.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v.36, n.2, p.90-100, 1994.

ELMORE, R. F. **Forward and Backward Mapping**. In K. Hanf and T.A.J. Toonen (eds), Policy Implementation in Federal and Unitary Systems, Dordrecht: Martinus Nijhoff, p. 33-70, 1985.

_____. **Diseño retrospectivo: la investigación de la implementación y las decisiones políticas**. In: VAN METER, D. S.; VAN HORN, C. E.; REIN, M.; RABINOVITZ, F. F. & ELMORE, R. (dirs.). La implementación de las políticas. México: Miguel Angel Porrua, 1996.

FARIA, C. A (org). **Implementação de Políticas Públicas. Teoria e Prática**. Editora PUCMINAS, Belo Horizonte, 2012.

FONTANELLA, B. J. B.; LUCHESI, B. M.; SAIDEL, M. G. B.; RICAS. J.; TURATO, E. R.; MELO, D. G. **Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.2, n.27, p. 389-394, 2011.

GALLI, Alessandra. Compras públicas sustentáveis na UTFPR: estudo de caso do campus Curitiba-sede reitoria. **Tese (Doutorado em Tecnologia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná**, Curitiba, 2014.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: M. W. Bauer & G. Gaskell, G. (Org.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, Petrópolis: Vozes, p. 64-73, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOGGIN, M.L., BOWMAN, A.O.M., LESTER, J.P., O'TOOLE, L.J. Jr. **Implementation Theory and Practice. Toward a Third Generation**. New York: Harper Collins, 1990.

GRINDLE, Merille S.; THOMAS, John W. **Public Choices and Policy Change: the political economy of reform in developing countries**. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press, 1991.

Guillaud, Yvan. **O pensamento do professor Ignacy Sachs: da Economia Política ao Ecodesenvolvimento**. Paper do NAEA 006. Junho, 1993

HEGENBERG, Juliana T. As compras públicas sustentáveis no Brasil: um estudo nas universidades federais. **Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná**, Curitiba, 2013.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M; PERL, Anthony. **Política Pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

JACOBI, Pedro. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 118, p. 189-206, Mar. 2003.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 13ª ed. São Paulo: Dialética, 2009

_____. **Curso de Direito Administrativo**. 12ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

LIMA, Luciana Leite; D'ASCENZI, Luciano. **Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas**. Revista de Sociologia e Política, [S.l.], v. 21, n. 48, p. 101-110, dez. 2013.

LIPSKY, M. **Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services**. New York: Russel Sage, 1980.

LOTTA, Gabriela. **O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade**. In: FARIA, C. A (org). Implementação de Políticas Públicas. Teoria e Prática. Editora PUCMINAS, Belo Horizonte, 2012.

LOTTA, Gabriela., PIRES, Roberto., OLIVEIRA, Vanessa. **Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas**. Revista do Serviço Público Brasília. 65 (4): 463-492 out/dez. 2014.

MAJONE, G., WILDAVSKY, A. **Implementation as Evolution**. In H. Freeman (ed). Policy Studies Review Annual, pp. 103–117. Beverly Hills: Sage, 1978.

MATLAND, R. E. **Synthesizing the Implementation Literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation**. Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford, v. 2, n. 5, p. 145-174, Apr, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes; FILHO, José Emmanuel Burle. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2016.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 29ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2012.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)**. Cartilha da Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. Departamento de Cidadania e Responsabilidade Socioambiental. Brasília – DF, 5ª Edição. Revista e atualizada, 2009.

NAJAM, Adil. **Learning from the literature on policy implementation: a synthesis perspective**. Luxemburgo: International Institute for Applied Systems Analysis, 1995.

NASCIMENTO, Luis Felipe. **Gestão Ambiental e sustentabilidade**. 2ª ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES:UAB, 2012.

NEPP/UNICAMP. **Modelo de avaliação de programas sociais prioritários: relatório final**. Campinas, 1999. Disponível em <https://www.nepp.unicamp.br/upload/documents/publicacoes/24a44e81531bb06d29615e3078ca4de0.pdf>

OLIVEIRA, Antonio. Burocratas da linha de frente: executores e fazedores das políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 6, p. 51-73, 2012.

OLIVEIRA, Bernardo Carlos S. C. M. de; SANTOS, Luis Miguel Luzio dos. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.49, n. 1, p. 189-206, 2015.

ONU. Declaração da Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente, 1972. Disponível em: www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/estocolmo.doc Acesso em: 06 jun. 2017.

_____. Nosso Futuro Comum, 1987. Disponível em: <http://www.onu.org.br/rio20/documentos/> Acesso em: 06 jun. 2017.

_____. Declaração do Rio. 1992a. Disponível em: <http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/rio92.pdf> . Acesso em: 06 jun. 2017.

_____. Agenda 21 Global. 1992b. Disponível em: http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/cap01.pdf . Acesso em: 04 nov. 2017.

PÜLZL, H., & TREIB, O. **Implementing Public Policy**. In F. Fischer & G. J. Mille. (Eds.) *Handbook of public policy analysis: Theory, politics, and methods*. Boca Raton, NW: Taylor & Francis Group, 2007.

RIBEIRO, Cássio Garcia; JÚNIOR, Edmundo Inácio. Mensurando o mercado de compras governamentais brasileiro. **Caderno de Finanças Públicas**, v1. n. 14, p. 265-287, 2014.

RUA, M.G; ROMANINI. R. **Para Aprender Políticas Públicas**. 2013. Disponível em: http://igepp.com.br/uploads/ebook/para_aprender_politicas_publicas_-_unidade_09.pdf

SABATIER, P. A. Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research. A Critical Analysis and Suggested Synthesis. **Journal of Public Policy**, 6, 21–48, 1986.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, M. **Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SARTORI, Simone; LATRÔNICO, Fernanda; CAMPOS, Lucila M.S. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Revista Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 1-22, 2014.

SCHWANKE, C. (Org.). **Ambiente: tecnologias**. Porto Alegre: Bookman. 2013.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, Instrução Normativa nº 01/2010, de 19 de janeiro de 2010. Disponível em <https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/legislacao/INSTRUCAO%20NORMATIVA%20N.%2001%20de%202010%20-%20Compras%20Sustentav.pdf/view>

_____. Instrução Normativa nº 10/2012, de 12 de novembro de 2012. Disponível em <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/394-instrucao-normativa-n-10-de-12-de-novembro-de-2012>

SILVA, G. J. A.; FARIA, M. V. C. M.; Implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos no Maciço de Baturité-CE: uma análise à luz da Matriz 5C de Najam. **Revista Gestão e Organizações**, v. 02, n. 01, p. 1-23, 2017.

SILVA, R. C.; BARKI, T. V. P. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 02, p. 157-175, 2012.

SILVA, R. C. Compras Compartilhadas Sustentáveis: construindo um novo paradigma. **Revista do 5º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público: Gestão por Resultados**, Brasília, CNMP, nº 5, p. 75-84, 2014.

_____. Compras Públicas Sustentáveis: uma experiência compartilhada. **Revista TCE-RJ**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 12-31, 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Relatório Anual de Atividades: 2017 - Brasília. 2018.

TEIXEIRA, Maria Fernanda de Faria Barbosa. Desafios e Oportunidades para a Inserção do Tripé da Sustentabilidade nas Contratações Públicas: um estudo dos casos do Governo Federal Brasileiro e do Governo do Estado de São Paulo. **Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável)** – Universidade de Brasília, Brasília. 2013.

VALENTE, M. A. L. **Marco legal das licitações e compras sustentáveis na Administração Pública**. Brasília: Biblioteca Digital Câmara, 2011.

VINUTO, J. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. Temáticas, Campinas, v.2, n. 44, p. 203-220, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANI, Felipe Barbosa; COSTA, Frederico Lustosa da. **Avaliação da implementação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - novas perspectivas de análise**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 889-912, 2014.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTAS - Compradores

Perguntas	Possíveis variáveis a serem identificadas
1 – Fale-me um pouco sobre a sua trajetória profissional e como chegou ao CEFET/RJ.	Perfil do Entrevistado
2 – Quais são suas atividades no CEFET/RJ (possui função gratificada ou cargo de direção)?	Perfil do Entrevistado
3 – Atualmente muito se fala sobre sustentabilidade. Gostaria de saber o que você pensa a respeito desse tema.	Conteúdo e Compromisso
4 – E o que você entende por sustentabilidade?	Conteúdo
5 – Como você acha que esse tema é tratado pela sociedade?	Clientes e Coalizões
6 – Na sua opinião, o CEFET/RJ se preocupa com questões relacionadas à sustentabilidade? Se sim, de que forma você percebe isso?	Compromisso
7 – Você conhece a política de compras públicas sustentáveis? Como você enxerga essa política?	Todas
8 – Você acredita que as CPS são obrigatórias ou opcionais?	Conteúdo e Capacidade
9 – Você já realizou alguma capacitação que tratasse do tema? Essa capacitação foi promovida pelo CEFET/RJ ou houve financiamento da instituição?	Capacidade e Compromisso
10 – Você conhece as legislações que tratam de compras sustentáveis? Você acredita que elas dão segurança jurídica para a realização de compras sustentáveis?	Capacidade e Contexto
11 – Especificamente quanto às compras sustentáveis, em que medida você acha que há compromisso da organização com o tema?	Compromisso
12 – O CEFET/RJ faz compras sustentáveis? Se não, por que não? Na sua opinião quais são as maiores dificuldades para que isso aconteça?	Todas
13 – Você acredita que o CEFET/RJ possui um quadro de funcionários qualificado para a realização de CPS?	Capacidade
14 – Na sua opinião, como os órgãos de fiscalização e controle (como CGU, TCU etc) enxergam as compras sustentáveis na administração pública?	Contexto, Capacidade e Conteúdo
15 – Você encontra/encontrou alguma dificuldade na realização de compras de materiais, bens e serviços com critérios de sustentabilidade em suas especificações?	Todas
16 – Você acredita que bens, materiais e serviços com critérios de sustentabilidade são mais caros ou mais difíceis de serem adquiridos do que aqueles que não possuem critérios de sustentabilidade?	Capacidade
17 – Como você acha que o mercado fornecedor se encontra para o fornecimento de bens, materiais ou serviços que possuam critérios de sustentabilidade?	Clientes e Coalizões
18 – Você percebe alguma pressão que não seja do governo ou da instituição para a realização de compras sustentáveis?	Clientes e Coalizões

ROTEIRO DE ENTREVISTAS – Solicitantes de Materiais, Bens e Serviços

Perguntas	Possíveis variáveis a serem identificadas
1 – Fale-me um pouco sobre a sua trajetória profissional e como chegou ao CEFET/RJ.	Perfil do Entrevistado
2 – Quais são suas atividades no CEFET/RJ (possui função gratificada ou cargo de direção)?	Perfil do Entrevistado
3 – Atualmente muito se fala sobre sustentabilidade. Gostaria de saber o que você pensa a respeito desse tema.	Conteúdo e Compromisso
4 – E o que você entende por sustentabilidade?	Conteúdo
5 – Como você acha que esse tema é tratado pela sociedade?	Clientes e Coalizões
6 – Na sua opinião, o CEFET/RJ se preocupa com questões relacionadas à sustentabilidade? Se sim, de que forma você percebe isso?	Compromisso
7 – Você conhece a política de compras públicas sustentáveis? Como você enxerga essa política?	Todas
8 – Você acredita que as CPS são obrigatórias ou opcionais?	Conteúdo e Capacidade
9 – Você já realizou alguma capacitação que tratasse do tema? Essa capacitação foi promovida pelo CEFET/RJ ou houve financiamento da instituição?	Capacidade e Compromisso
10 – Você conhece as legislações que tratam de compras sustentáveis? Você acredita que elas dão segurança jurídica para a realização de compras sustentáveis?	Capacidade e Contexto
11 – Especificamente quanto às compras sustentáveis, em que medida você acha que há compromisso da organização com o tema?	Compromisso
12 – O CEFET/RJ faz compras sustentáveis? Se não, por que não? Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades para que isso aconteça?	Todas
13 – Você acredita que o CEFET/RJ possui um quadro de funcionários qualificado para a realização de CPS?	Capacidade
14 – Na sua opinião, como os órgãos de fiscalização e controle (como CGU, TCU etc) enxergam as compras sustentáveis na administração pública?	Contexto, Capacidade e Conteúdo
15 – Você já especificou materiais, bens e serviços com critérios de sustentabilidade para serem adquiridos pela administração? Encontrou alguma dificuldade na especificação?	Todas
16 – Você acredita que bens, materiais e serviços com critérios de sustentabilidade são mais caros ou mais difíceis de serem adquiridos do que aqueles que não possuem critérios de sustentabilidade?	Capacidade
17 – Como você acha que o mercado fornecedor se encontra para o fornecimento de bens, materiais ou serviços que possuam critérios de sustentabilidade?	Clientes e Coalizões
18 – Você percebe alguma pressão que não seja do governo ou da instituição para a realização de compras sustentáveis?	Clientes e Coalizões

ROTEIRO DE ENTREVISTAS – Funcionários envolvidos na implementação da A3P e Gestores da Organização

Perguntas	Possíveis variáveis a serem identificadas
1 – Fale-me um pouco sobre a sua trajetória profissional e como chegou ao CEFET/RJ.	Perfil do Entrevistado
2 – Quais são suas atividades no CEFET/RJ (possui função gratificada ou cargo de direção)?	Perfil do Entrevistado
3 – Atualmente muito se fala sobre sustentabilidade. Gostaria de saber o que você pensa a respeito desse tema.	Conteúdo e Compromisso
4 – E o que você entende por sustentabilidade?	Conteúdo
5 – Como você acha que esse tema é tratado pela sociedade?	Clientes e Coalizões
6 – Quais são os programas e projetos existentes no CEFET/RJ relacionados à sustentabilidade?	Compromisso
7 – O CEFET/RJ recentemente aderiu voluntariamente à A3P. Como foi a iniciativa de adoção da Agenda?	Todas
8 – Um dos eixos da A3P trata das Compras Públicas Sustentáveis. Como você enxerga as CPS?	Todas
9 – E de que forma o CEFET/RJ pretende corresponder às propostas desse eixo temático?	Todas
10 – O CEFET/RJ já faz compras sustentáveis? Se não, por que não? Na sua opinião quais são as maiores dificuldades para que isso aconteça?	Compromisso
11 – Você acredita que o CEFET/RJ possui um quadro de funcionários qualificado para a realização de CPS?	Capacidade
12 – De que forma se pretende articular com outros setores, departamentos ou diretorias para a promoção das CPS no CEFET/RJ?	Todas
13 – O tema da sustentabilidade, especialmente as CPS, estão presentes no planejamento estratégico da instituição?	Contexto
14 - Você enxerga continuidades ou descontinuidades do compromisso institucional com a sustentabilidade (especialmente com as CPS) nas trocas de cargos e funções dentro do CEFET/RJ?	Compromisso e Contexto
15 – Você acredita que o CEFET/RJ tem pessoal qualificado e comprometido para a realização de CPS?	Capacidade e Compromisso
16 – O CEFET/RJ tem disponibilizado recursos, inclusive orçamentários, para a promoção de programas que tratam de sustentabilidade?	Capacidade, Compromisso e Contexto
17 – Na sua opinião, como os órgãos de fiscalização e controle (como CGU, TCU etc) enxergam as compras sustentáveis na administração pública?	Contexto, Capacidade e Conteúdo
18 – Você percebe alguma pressão que não seja do governo ou da instituição para a realização de compras sustentáveis?	Clientes e Coalizões

APÊNDICE II – EDITAIS DE LICITAÇÃO ANALISADOS

Nº do Edital	Descrição resumida do objeto
Pregão 01/2015	Prestação de Serviço Contínuo de Limpeza, Conservação e Higienização de áreas internas nas Unidades Maracanã e Campus III.
Pregão 02/2015	Serviço de manutenção corretiva e preventiva de copiadora.
Pregão 03/2015	Contratação de serviço de colocação de divisórias em gesso acartonado na UnED Petrópolis.
Pregão 04/2015	Contratação de Serviço de Recepção na Unidade Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 05/2015 (SRP)	Registro de preços de eletrodomésticos com instalação.
Pregão 06/2015	Serviço de implantação de infraestrutura para sistema de cabeamento estruturado para redes de telefonia e lógica com fornecimento de materiais.
Pregão 07/2015	Contratação de serviço de manutenção corretiva e preventiva de copiadora.
Pregão 08/2015	Contratação de empresa especializada no serviço de coleta, transporte, descontaminação e reciclagem de lâmpadas fluorescentes tubulares.
Pregão 09/2015 (SRP)	Registro de preços de material de expediente.
Pregão 10/2015 (SRP)	Registro de preços de material de consumo de Informática.
Pregão 11/2015 (SRP)	Registro de preços de Mobiliário.
Pregão 12/2015	Aquisição de tapete protetor para pisos contra marcas de rodízios.
Pregão 13/2015	Contratação de serviço técnico especializado objetivando a realização de concursos.
Pregão 14/2015	Aquisição de reator eletrônico para lâmpadas fluorescentes.
Pregão 15/2015 (SRP)	Registro de preços de Equipamentos de TI.
Pregão 16/2015	Aquisição de livros para a UnED Nova Friburgo.
Pregão 17/2015	Aquisição de material de expediente para a UnED Nova Iguaçu.
Pregão 18/2015	Contratação de serviço de reforma, limpeza e impermeabilização de caixas d'água das UnEDs Nova Iguaçu e Nova Friburgo.
Pregão 19/2015	Serviços continuados de despacho aduaneiro, agenciamento de carga internacional (frete externo), desembaraço e despacho aduaneiro e frete rodoviário interno, para importação e exportação de equipamentos e materiais para o CEFET-RJ.
Pregão 20/2015	Aquisição de livros para a UnED Angra dos Reis.
Pregão 21/2015	Aquisição de materiais e equipamento de laboratório, proteção e segurança das Unidades Nova Iguaçu, Maracanã e Itaguaí.
Pregão 22/2015	Aquisição de equipamentos de laboratório.
Pregão 23/2015	Aquisição de canetas e sacolas personalizadas para Semana de Extensão.
Pregão 24/2015	Aquisição de mobiliários e equipamentos diversos para as Unidades Nova Friburgo, Angra dos Reis, Maracanã, Petrópolis, Itaguaí e Maria da Graça.
Pregão 25/2015	Aquisição de equipamentos e materiais de informática para as Unidades Petrópolis, Nova Iguaçu, Friburgo, Maracanã e Valença.
Pregão 26/2015	Aquisição e instalação de persianas e aquisição de pérgolas para as Unidades Angra dos Reis e Itaguaí.
Pregão 27/2015	Aquisição de instrumentos musicais para a UnED Itaguaí.
Pregão 28/2015	Recarga e reteste de extintores para as Unidades Nova Iguaçu, Itaguaí, Angra dos Reis, Maracanã, Maria da Graça, Petrópolis, Valença e Friburgo.
Pregão 29/2015 (SRP)	Registro de preços de Cartuchos.
Pregão 30/2015	Aquisição e instalação de balcão de recepção para a UnED Petrópolis.
Pregão 31/2015 (SRP)	Material de manutenção predial para as unidades do Sistema CEFET- RJ.
Pregão 32/2015 (SRP)	Material de manutenção predial para as unidades do Sistema CEFET- RJ.
Pregão 33/2015	Aquisição de materiais de laboratório para as Unidades Nova Friburgo Itaguaí, Maracanã e Valença do CEFET/RJ.
Pregão 34/2015	Aquisição de material para construção de protótipo off-road para a UnED Itaguaí.
Pregão 35/2015	Fornecimento e instalação de escada de acesso para a caixa d'água para a UnED Angra dos Reis.
Pregão 36/2015	Aquisição de reagentes químicos para a UnED Valença.
Pregão 37/2015	Contratação de serviço de desinsetização e desratização.
Pregão 38/2015 (SRP)	Registro de preços de material de manutenção predial para a UnED Nova Iguaçu do CEFET-RJ.
Pregão 39/2015 (SRP)	Registro de preços de eletrodomésticos com instalação.
Pregão 40/2015	Serviço de manutenção de aparelhos de ar condicionado para as UnEDs Valença, Petrópolis, Angra dos Reis e Nova Friburgo.
Pregão 41/2015	Aquisição de material auxiliar de multimídia.

Pregão 42/2015	Aquisição de materiais médicos para o CEFET-RJ.
Pregão 43/2015	Serviço de elaboração de projeto básico e executivo para instalação de CFTV da UnED Angra dos Reis.
Pregão 44/2015	Fornecimento e instalação de Sistema integrado de Circuito Fechado de Televisão (CFTV) no Campus Petrópolis do CEFET-RJ.
Pregão 45/2015 (SRP)	Material elétrico e eletrônico para a UnED Valença.
Pregão 46/2015 (SRP)	Material elétrico e eletrônico para a UnED Angra dos Reis.
Pregão 47/2015 (SRP)	Material elétrico e eletrônico para a UnED Itaguaí.
Pregão 48/2015 (SRP)	Material elétrico e eletrônico para a UnED Nova Iguaçu.
Pregão 49/2015 (SRP)	Material elétrico e eletrônico para a UnED Maria da Graça.
Pregão 50/2015 (SRP)	Material elétrico e eletrônico para a UnED Petrópolis.
Pregão 51/2015 (SRP)	Material elétrico e eletrônico para a UnED Nova Friburgo.
Pregão 52/2015 (SRP)	Material elétrico e eletrônico para a UnED Maracanã.
Pregão 53/2015 (SRP)	Material elétrico e eletrônico para a UnED Maracanã.
Pregão 54/2015 (SRP)	Aquisição de Material de expediente – carimbo.
Pregão 55/2015	Aquisição de material de copa e cozinha - Nova Friburgo, Angra, Maracanã, Nova Iguaçu, Petrópolis e Valença.
Pregão 56/2015	Aquisição de material de sinalização Nova Iguaçu e Friburgo.
Pregão 57/2015	Recarga e reteste de extintores Nova Iguaçu, Itaguaí, Angra dos Reis, Maracanã, Maria da Graça, Petrópolis, Valença e Friburgo.
Pregão 58/2015 (SRP)	Serviço de Locação de estandes.
Pregão 59/2015	Seguro Acidentes Pessoais.
Pregão 60/2015	Aquisição de Materiais para manutenção de veículos Valença, Nova Iguaçu e Maria da Graça.
Pregão 61/2015	Serviço de Manutenção Veicular Informatizado.
Pregão 62/2015	Serviço de limpeza e desinfecção de reservatórios de água Maracanã, Petrópolis e Angra dos Reis.
Pregão 63/2015	Aquisição de camisas e brindes para eventos.
Pregão 64/2015	Serviço de Limpeza Externa Maracanã.
Pregão 65/2015 (SRP)	Material Elétrico Eletrônico - Maracanã – DEPES.
Pregão 66/2015	Aquisição de materiais de impressão.
Pregão 67/2015	Serviço de mudança de local do Datacenter – Maracanã.
Pregão 68/2015	Aquisição de materiais para projeto de extensão da UnED Nova Iguaçu.
Pregão 69/2015	Aquisição de materiais de acabamento predial para a UnED Petrópolis.
Pregão 70/2015	Serviço de Vigilância Maracanã.
Pregão 71/2015	Serviço Limpeza Externa Nova Iguaçu.
Pregão 72/2015 (SRP)	Aquisição de Material de consumo informática.
Pregão 73/2015 (SRP)	Aquisição de Material de expediente para o CEFET-RJ.
Pregão 74/2015	Serviço de Desinsetização, Desratização e Descupinação para a UnED Petrópolis.
Pregão 75/2015	Contratação de curso de BPMN in Company para o CEFET-RJ.
Pregão 76/2015	Serviço de poda e remoção de árvores Maria da Graça e Maracanã.
Pregão 77/2015	Serviço de Vigilância Maria da Graça.
Pregão 78/2015	Serviço de Limpeza Externa-Maria da Graça.
Pregão 79/2015	Serviço de Vigilância Nova Iguaçu.
Pregão 80/2015	Aquisição de material para construção de protótipo off-road para a unidade Itaguaí.
Pregão 81/2015	Aquisição de material de laboratório para o CEFET-RJ.
Pregão 82/2015	Compra de Materiais Para Laboratório CEFET-RJ e UnED Itaguaí.
Pregão 83/2015	Aquisição de Material Eletroeletrônico para a UnED Maria da Graça.
Pregão 84/2015	Aquisição de material de informática para a UnED Angra dos Reis.
Pregão 85/2015	Aquisição de Equipamentos de laboratório para a UnED Nova Iguaçu e Maracanã do CEFET-RJ.
Pregão 86/2015	Aquisição de Equipamentos de informática.
Pregão 87/2015	Aquisição de material desportivo para a UnED Maria da Graça.
Pregão 88/2015	Aquisição de Materiais de Saúde e EPI CEFET-RJ.
Pregão 89/2015	Aquisição de materiais de laboratório para a UnED Maria da Graça, UnED Nova Iguaçu e Maracanã do CEFET-RJ.
Pregão 90/2015	Aquisição de material de consumo Uned Maria da Graça e Uned Valença.
Pregão 91/2015	Aquisição de material para laboratório de Química para a UnED Itaguaí.
Pregão 92/2015	Aquisição de material de consumo para a UnED Maria da Graça, UnED Valença e Maracanã do CEFET-RJ.
Pregão 93/2015	serviço de recarga e reposição de peças de extintores de incêndio para a UnED Petrópolis.
Pregão 94/2015	Aquisição de Materiais de Laboratório para a UnED Angra dos Reis.
Pregão 95/2015	Aquisição de livros UnED Petrópolis.

Pregão 96/2015	Aquisição de instrumentos e dispositivos para Laboratório de alimentos para a UnED Valença.
Pregão 97/2015	serviço de Conserto de Paleteiras para a UnED Nova Iguaçu.
Pregão 98/2015	Compra de extintores de incêndio para a UnED Petrópolis.
Pregão 99/2015	Compra de Material de Consumo para Laboratório de Incêndio.
Pregão 100/2015	serviço de confecção de revistas do CEFET-RJ.
Pregão 101/2015	Aquisição de Materiais de Laboratório para o CEFET-RJ.
Pregão 102/2015	Aquisição de equipamentos de Laboratório para o CEFET-RJ.
Pregão 103/2015 (SRP)	Registro de preços de Linha branca.
Pregão 104/2015 (SRP)	Material Elétrico Eletrônico - Processo II – Maracanã.
Pregão 105/2015	Aquisição de equipamentos de manutenção para a UnED Petrópolis.
Pregão 106/2015	Aquisição de equipamentos de Laboratório de incêndio para o CEFET-RJ.
Pregão 107/2015	Aquisição de equipamentos de Laboratório para a UnED Valença e para o CEFET-RJ.
Pregão 108/2015	Aquisição de equipamentos de comunicação para a UnED Petrópolis.
Pregão 109/2015 (SRP)	Aquisição de Mobiliário para o CEFET-RJ.
Pregão 110/2015	Aquisição de Equipamentos de Laboratório para o CEFET-RJ.
Pregão 01/2016 (SRP)	Instalação de aparelhos de ar condicionado tipo Split para os Campus Maracanã, Petrópolis, Nova Iguaçu e Valença do CEFET/RJ.
Pregão 02/2016	Serviço de manutenção corretiva e preventiva de elevadores.
Pregão 03/2016 (SRP)	Registro de preços de materiais elétricos e eletrônicos para o CEFET/RJ.
Pregão 04/2016 (SRP)	Materiais para construção de aeronaves rádio controladas.
Pregão 05/2016 (SRP)	Registro de preços de medicamentos e materiais médicos.
Pregão 06/2016	Execução de serviço continuado de manutenção predial do campus Angra dos Reis.
Pregão 07/2016	Execução de serviço continuado de manutenção predial nos Campi I e III da Unidade Maracanã CEFET/RJ.
Pregão 09/2016	Contratação empresa especializada na execução de serviço continuado de manutenção predial do Campus Itaguaí do CEFET/RJ.
Pregão 10/2016	Contratação de empresa especializada na prestação de serviço contínuo de limpeza, conservação e higienização de áreas externas com fornecimento de mão de obra, materiais de consumo, ferramentas, utensílios e equipamentos adequados à execução da referida prestação de serviço na Unidade Nova Friburgo do CEFET-RJ.
Pregão 11/2016	Serviço de confecção e instalação de comportas para prevenção contra enchentes, feitas sob medida, para o Campus Petrópolis.
Pregão 12/2016	Contratação de empresa prestadora de serviço continuado de transporte rodoviário coletivo municipal, intermunicipal e interestadual, visando atender às necessidades do Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 13/2016 (SRP)	Registro de preços de cartuchos e toners para o CEFET/RJ.
Pregão 14/2016	Contratação de serviço técnico especializado objetivando a realização de concurso.
Pregão 15/2016	Contratação de empresa prestadora de serviço continuado de fretamento de transporte rodoviário, visando atender às necessidades da UnED Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 16/2016	Aquisição de equipamentos para o desenvolvimento das atividades do Arquivo e da Biblioteca do Campus Maria da Graça do CEFET-RJ.
Pregão 17/2016	Aquisição e instalação de fechaduras biométricas para controle de acesso de pessoas às dependências do Campus Petrópolis do CEFET-RJ.
Pregão 18/2016	Aquisição e instalação de porta de vidro temperado, serviço de manutenção de portas de vidro temperado e retirada e aplicação de película protetora para vidros, para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 19/2016	Aquisição de envelopes timbrados.
Pregão 20/2016	Aquisição de equipamentos e materiais para infraestrutura dos Campi Petrópolis, Valença e Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 21/2016	Aquisição de equipamentos e materiais de áudio e vídeo para os Campus de Maria da Graça, Maracanã e Valença do CEFET/RJ.
Pregão 22/2016	Aquisição de materiais químicos para Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 23/2016	Aquisição de equipamentos e materiais de laboratório para o Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 24/2016	Contratação empresa especializada na execução de serviço continuado de manutenção predial no Campus Petrópolis.
Pregão 25/2016	Contratação empresa especializada na execução de serviço continuado de limpeza e conservação das áreas externas do CEFET/RJ - Campus Itaguaí.
Pregão 26/2016	Aquisição de materiais para laboratório dos Campi Valença, Petrópolis, Itaguaí, Maria da Graça, Maracanã e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 27/2016	Aquisição de Materiais Elétricos e Eletrônicos para os Campi Maracanã, Itaguaí e Nova Friburgo do CEFET/RJ.

Pregão 28/2016	Recarga e reteste de extintores para os Campi Nova Iguaçu, Itaguaí e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 29/2016	Contratação de serviços de controle sanitário integrado no combate a pragas urbanas, visando atender às necessidades dos campi Nova Iguaçu, Valença e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 30/2016	Materiais para construção de aeronaves rádio controladas.
Pregão 31/2016	Contratação empresa especializada na execução de serviço continuado de limpeza e conservação de área externa do campus Angra dos Reis.
Pregão 33/2016	Contratação de empresa prestadora de serviço continuado de transporte rodoviário coletivo municipal, intermunicipal e interestadual, visando atender às necessidades do Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 34/2016	Aquisição de material bibliográfico (livros em geral) para o Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 35/2016	Serviço de poda de árvores para o Campus Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 36/2016	A aquisição de material esportivo para os Campi Angra dos Reis e Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 37/2016	Contratação de empresa para fornecimento e instalação de divisórias revestidas com chapas de fibra de madeira prensada (tipo Eucatex) e de parede em gesso acartonado (tipo Drywall), visando atender as necessidades do Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 38/2016	Contratação de empresa especializada na prestação de serviço continuado de coleta, transporte e destinação final de resíduo orgânico e entulho nos Campi Maracanã e Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 39/2016	Aquisição de equipamentos de infraestrutura para os Campi Maracanã, Maria da Graça, Nova Friburgo e Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 40/2016	Aquisição de materiais de manutenção predial e elétrica para os Campi Maracanã, Maria da Graça, Petrópolis, Valença, Angra dos Reis e Itaguaí do CEFET/RJ.
Pregão 41/2016	Aquisição de material de Expediente para os Campi Nova Iguaçu e Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 42/2016	Aquisição de equipamentos de laboratório para os Campi Maracanã e Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 43/2016	Aquisição de material de consumo de informática para o Campus Angra dos Reis.
Pregão 44/2016	Aquisição de materiais para laboratório dos Campi Maracanã, Petrópolis e Itaguaí.
Pregão 45/2016 (SRP)	Registro de preços de materiais elétricos e eletrônicos para o CEFET/RJ.
Pregão 46/2016	Contratação de serviço continuado de vigilância e segurança armada, para o Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 47/2016	Aquisição de materiais de manutenção predial e elétrica para o Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 48/2016	Contratação de empresa especializada na prestação de serviço continuado de vigilância e segurança armada, para atuar nas dependências do Campus Petrópolis.
Pregão 50/2016	Aquisição de material de consumo para manutenção predial e para readequação de espaço interno para o Campus Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 51/2016	Contratação de serviços de recuperação, impermeabilização, limpeza e desinfecção de reservatórios de água, bem como de controle dos padrões de potabilidade da água consumida, visando atender às necessidades dos campi Angra dos Reis, Maracanã, Valença e Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 52/2016	Contratação de empresa especializada na prestação de serviço continuado de vigilância e segurança armada, para atuar do CEFET/RJ - Campus Itaguaí.
Pregão 53/2016	Fornecimento de água potável por caminhão pipa para o Campus Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 54/2016	Contratação de serviço continuado de vigilância e segurança armada, para o Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 55/2016	Aquisição de Material de divulgação e distribuição gratuita para o evento II CIEEMAT do Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 56/2016	Contratação de serviço continuado de vigilância e segurança armada, para o Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 57/2016 (SRP)	Registro de preços de materiais personalizados para eventos, visando atender as necessidades do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 58/2016	Aquisição de material de consumo de eletrônica para o Campus Nova Friburgo.
Pregão 59/2016	Aquisição de material de consumo de informática para os Campi Nova Friburgo, Itaguaí e Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 60/2016	Aquisição de ribbon e cordão para crachá para o CEFET/RJ.
Pregão 61/2016	Aquisição de material esportivo para os Campi Itaguaí e Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 62/2016	Aquisição de material elétrico e hidráulico para os Campi Nova Friburgo e Maracanã do

	CEFET/RJ.
Pregão 63/2016	Aquisição de material de consumo para manutenção predial para os Campi Nova Iguaçu, Itaguaí e Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 64/2016	Contratação de empresa especializada para prestação de serviço de movimentação de grupo de gerador já existente para novo local, com adequação das instalações, a ser executado no Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 65/2016	Contratação de empresa para prestação de serviço de desmontagem dos 03 (três) elevadores atuais do Bloco E do Campus Maracanã do CEFET/RJ, bem como fornecimento e instalação de 03 (três) novos elevadores no local.
Pregão 66/2016	Aquisição de equipamentos de infraestrutura para o Restaurante Estudantil em construção no Campus Nova Iguaçu e para o Bloco F em construção no Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 67/2016	Contratação de empresa especializada para prestação de serviço de poda de conformação e estabilização/equilíbrio de árvores, bem como serviço de tratamento/controle de pragas e dentro cirurgia das árvores que necessitarem, visando atender às necessidades do campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 68/2016	Aquisição de materiais e equipamentos para atendimento médico, odontológico e nutricional e aquisição de equipamentos de cozinha, visando atender às necessidades do campus Maracanã e do campus Maria da Graça.
Pregão 69/2016	Aquisição de equipamentos e materiais de comunicação e de segurança para os campi Angra dos Reis e Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 70/2016	Aquisição de equipamento para laboratório dos Campi Itaguaí e Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 71/2016	Aquisição de materiais para laboratórios de Mecânica e Física do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 72/2016	Aquisição de material para laboratórios de Usinagem dos Campi Angra dos Reis e Itaguaí do CEFET/RJ.
Pregão 73/2016	Aquisição de materiais para laboratórios de Química e Metalografia do Campus Itaguaí do CEFET/RJ.
Pregão 74/2016	Contratação empresa especializada na execução de serviço continuado de limpeza e conservação de área externa do campus Angra dos Reis.
Pregão 75/2016	Contratação de empresa especializada na prestação de serviço contínuo para apoio aos estudantes com deficiência, matriculados na unidade Maracanã.
Pregão 76/2016	Contratação de empresa especializada para executar serviços de recarga e reteste de extintores de incêndio, visando atender as necessidades do campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 77/2016	Fornecimento de software com licença para uso acadêmico do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 78/2016	Empresa para executar serviço de confecção e instalação de vidros novos, além de remoção dos vidros danificados, para a Unidade Angra dos Reis, do CEFET/RJ.
Pregão 79/2016	Contratação de serviço continuado de vigilância e segurança armada, para o Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 80/2016 (SRP)	Registro de preços de Papel Sulfite Alcalino Tamanho A4 para os campi Maria da Graça, Nova Iguaçu, Nova Friburgo, Itaguaí, Valença e Angra dos Reis.
Pregão 81/2016	Contratação de empresa especializada na prestação de serviço contínuo de limpeza, conservação e higienização de áreas externas com fornecimento de mão de obra, materiais de consumo, ferramentas, utensílios e equipamentos adequados à execução da referida prestação de serviço na Unidade Nova Friburgo.
Pregão 82/2016	Contratação de empresa especializada na prestação de serviço continuado de Manutenção Predial, com fornecimento de mão-de-obra, ferramentas, utensílios e equipamentos necessários à eficácia do serviço, para atuar no Campus Nova Iguaçu.
Pregão 83/2016	Contratação de empresa para prestação de serviços de recarga e reposição de peças (manutenção geral) de extintores de incêndio, visando atender às necessidades do campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 84/2016	Serviço de desinsetização, desratização e descupinização, visando atender às necessidades do campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 85/2016	Contratação de empresa especializada na prestação de serviço continuado de Limpeza e Conservação das áreas externas do Campus Nova Iguaçu.
Pregão 86/2016 (SRP)	Aquisição de material bibliográfico (livros em geral) para o Campus Itaguaí.
Pregão 87/2016	Contratação de empresa especializada para manutenção corretiva em aparelhos de ar condicionado splits, da marca Elgin, de 80.000 BTUs, localizados no auditório do bloco C do Campus Nova Iguaçu do CEFET/RJ, com fornecimento de 02 compressores de

	mesma potência.
Pregão 88/2016	Contratação de empresa especializada na prestação de Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), visando atender às necessidades dos Campi do CEFET/RJ.
Pregão 89/2016 (SRP)	Aquisição de material bibliográfico (livros em geral) para o Campus Petrópolis.
Pregão 90/2016 (SRP)	Fornecimento de água potável por caminhão pipa para o Campus Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 01/2017 (SRP)	Aquisição de Livros para o Campus Itaguaí do CEFET/RJ.
Pregão 02/2017	Serviço Continuado de Manutenção Predial para o Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 03/2017	Serviço Continuado de Limpeza Interna para o Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 04/2017	Serviço Continuado de Manutenção Predial para o Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 05/2017	Serviço Continuado de Manutenção Predial para o Campus Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 06/2017	Serviço Continuado de Apoio Administrativo para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 09/2017	Aquisição de material de manutenção predial para o Campus Itaguaí do CEFET/RJ.
Pregão 10/2017	Aquisição de equipamentos de áudio, som, vídeo e instrumentos musicais para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 11/2017 (SRP)	Aquisição de gêneros alimentícios para o Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 12/2017	Aquisição de material esportivo para os Campi Petrópolis, Itaguaí e Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 13/2017	Aquisição de material de papelaria para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 14/2017 (SRP)	Aquisição de Livros para o Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 15/2017 (SRP)	Aquisição de materiais químicos para o Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 16/2017 (SRP)	Aquisição de material de manutenção predial para o Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 17/2017	Aquisição de Material de Laboratório para os Campi Valença, Itaguaí e Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 18/2017 (SRP)	Aquisição de material elétrico para o Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 19/2017 (SRP)	Aquisição de material de consumo de informática para CEFET/RJ.
Pregão 20/2017	Contratação de empresa especializada para realização de Concurso para os Cursos Técnicos do CEFET-RJ.
Pregão 21/2017	Serviço de Poda de Árvores para o Campus Maria da Graça do CEFET-RJ.
Pregão 22/2017	Aquisição de material e serviços gráficos para comemoração do centenário do CEFET/RJ.
Pregão 23/2017 (SRP)	Aquisição de Livros para o Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 25/2017	Serviço Continuado de Manutenção Predial para o Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 26/2017	Aquisição de materiais de manutenção de bens móveis para o Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 27/2017	Aquisição de nobreaks, bateria e cabo para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 28/2017	Fornecimento e instalação de porta de vidro para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 29/2017 (SRP)	Aquisição de Equipamentos para laboratório de Engenharia Elétrica para o Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 30/2017	Aquisição de insumos para manutenção do Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 31/2017	Serviço de manutenção de Ar-condicionado para o Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 32/2017	Serviços de limpeza e desinfecção de reservatórios de água para os Campi Maria da Graça e Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 33/2017	Serviços de Controle Integrado de Pragas Urbanas para os Campi Angra dos Reis e Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 34/2017	Concessão Administrativa de Uso de espaço físico para empresa especializada na exploração de serviços de Papelaria e Livraria no Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 35/2017	Serviço de Confecção de Livros Fotográficos para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 36/2017 (SRP)	Serviços de Locação de estandes e itens afins para CEFET-RJ.
Pregão 37/2017 (SRP)	Aquisição de Livros para o Campus Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 38/2017	Contratação de empresa para fornecimento de curso de capacitação (Curso de LIBRAS - Línguas Brasileiras de Sinais) para servidores do CEFET/RJ.
Pregão 39/2017	Aquisição de materiais personalizados para a Semana de Extensão 2017-2018 do CEFET/RJ.
Pregão 40/2017	Aquisição de material de consumo de informática para os Campi Nova Iguaçu e Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 41/2017	Aquisição de materiais de manutenção predial e eletroeletrônicos para os Campi Maria da Graça e Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 42/2017	Aquisição de materiais de expediente, de artes e de divulgação para os Campi Maracanã e Angra dos Reis do CEFET/RJ.

Pregão 43/2017	Serviço Continuado de Limpeza Interna para o Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 44/2017 (SRP)	Aquisição de material personalizado para evento esportivo JIFETS no CEFET/RJ.
Pregão 45/2017 (SRP)	Aquisição de material gráfico de divulgação e distribuição em evento de comemoração ao centenário do CEFET-RJ.
Pregão 46/2017	Serviço de arbitragem federada para jogos de futsal do XXV JIFETS no CEFET/RJ.
Pregão 47/2017	Aquisição de cartuchos e toners para o CEFET/RJ.
Pregão 48/2017 (SRP)	Aquisição de materiais de expediente para o CEFET-RJ.
49/2017	Serviço Continuado de Recepção para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 50/2017	Aquisição de material de marcenaria para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 51/2017	Serviço de coleta, transporte, descontaminação e reciclagem de lâmpadas fluorescentes tubulares para os Campi Maracanã, Nova Iguaçu e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 52/2017	Serviço de Manutenção de Impressoras dos Campi Angra dos Reis e Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 53/2017	Aquisição de conjunto de placas de sinalização para o campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 54/2017	Serviço Continuado de Limpeza Externa para o Campus Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 55/2017 (SRP)	Aquisição de Livros para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
56/2017	Contratação de empresa para desmontagem dos elevadores dos Blocos A e L, com fornecimento e instalação de elevadores novos para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 57/2017	Serviço continuado de limpeza interna para o Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 58/2017 (SRP)	Aquisição de medicamentos para o CEFET-RJ.
Pregão 59/2017	Aquisição de extintores de incêndio, placas de sinalização e suportes para extintores para os Campi Maracanã, Angra dos Reis e Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 60/2017	Aquisições de instrumentos musicais para Coordenação de Artes do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 61/2017	Aquisição de material de expediente e itens diversos para o Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 62/2017	Fornecimento com impressão de revistas do CEFET/RJ, visando atender às necessidades da Diretoria de Gestão Estratégica (DIGES) do campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 63/2017	Contratação de serviços de manutenção, recarga e reteste (teste hidrostático) de extintores e mangueiras de incêndio, visando atender às necessidades dos campi Maria da Graça, Angra dos Reis, Itaguaí, Valença, Nova Friburgo e Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 64/2017	Contratação de fretamento de transporte rodoviário coletivo municipal, intermunicipal e interestadual em vias pavimentadas ou não, visando atender às necessidades do Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 66/2017	Concessão Administrativa de Uso de Espaço Físico, a título oneroso, localizado nas dependências do Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 67/2017	Contratação de empresa prestadora de serviço continuado de fretamento de transporte rodoviário, visando atender às necessidades do Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 68/2017	Contratação de empresa especializada na prestação de serviços referente ao faturamento e gerenciamento informatizado de abastecimento, manutenção preventiva e corretiva, lavagem dos veículos e guincho.
Pregão 69/2017	Aquisição e Instalação de Plataformas Elevatórias Verticais enclausuradas com acionamento hidráulico ou fuso, para pessoas portadoras de necessidades especiais e/ou com dificuldade de locomoção, visando atender às necessidades do campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 70/2017	Aquisição de materiais para os Laboratórios de Soldagem, Ensaio de Materiais e Usinagem II do Campus Itaguaí do CEFET-RJ.
Pregão 71/2017	Aquisição de equipamentos de laboratório para o Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 72/2017	Aquisição de materiais de laboratório para o Campus Maracanã.
Pregão 73/2017	Aquisição de materiais e equipamentos para o Restaurante Estudantil do Campus Nova Iguaçu do CEFET/RJ e aquisição de materiais para avaliação nutricional de servidores e alunos do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 74/2017	Aquisição de insumos para produção industrial para o Campus Valença, do CEFET/RJ.
Pregão 75/2017	Aquisição de ferramentas e materiais para a manutenção de bens imóveis dos campi Nova Friburgo e Itaguaí.
Pregão 76/2017	Aquisição de Material de Consumo para Equipe de Robótica Bodetronic do CEFET/RJ.
Pregão 77/2017 (SRP)	Aquisição de materiais para manutenção predial do Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 78/2017	Aquisição e instalação de cancela automática para o campus de Valença do CEFET/RJ.
Pregão 79/2017	Aquisição de equipamentos para o Campus Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 80/2017	Material de consumo de informática e eletrônica, visando

	atender às necessidades do Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 81/2017	Materiais de consumo para Laboratório de Física Experimental e Aplicada (LAFEA) do Campus Maracanã do CEFET/RJ e a para Coordenação de Manutenção Automotiva do Campus Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 83/2017	Contratação de empresa especializada para executar serviço de limpeza e nivelamento de terreno no Campus Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 84/2017	Contratação de empresa especializada para executar Serviço de instalação e configuração de todo o sistema de circuito fechado de TV (CFTV) no Campus Maria da Graça.
Pregão 85/2017	Máquina inversora de solda TIG para o laboratório de soldagem do CEFET/RJ Campus Angra dos Reis.
Pregão 87/2017	Aquisição de equipamentos de informática para a Diretoria de Extensão (DIREX) do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 88/2017	Aquisição de eletrodomésticos e itens afins, visando atender às necessidades da Diretoria de Administração e Planejamento (DIRAP) e da Diretoria de Extensão (DIREX) do campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 89/2017	Aquisição de materiais e peças de reposição para o projeto Baja do Campus Maracanã.
Pregão 90/2017 (SRP)	Aquisição de material bibliográfico (livros em geral) para o Campus Maracanã do CEFET/RJ, publicados em língua portuguesa, inglesa, espanhola, alemão ou francês, dentro e fora do Brasil, disponível para aquisição no mercado livreiro nacional.
Pregão 91/2017	Contratação de serviço de controle sanitário integrado no combate a pragas urbanas, visando atender às necessidades do Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 92/2017	Contratação de empresa(s) especializada(s) na prestação de serviços de limpeza e desinfecção de reservatórios de água potável (cisternas e caixas d'água), bem como de controle dos padrões de potabilidade da água consumida, visando atender às necessidades dos Campi Maracanã e Valença do CEFET/RJ.
Pregão 93/2017	Contratação de empresa para fornecimento de persianas, incluindo serviço de instalação, visando atender às necessidades da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIPPG) do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 94/2017	Aquisição de Resinas para Impressora 3D de Laboratório de Ensino e Pesquisa do Campus Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Chamamento Público - Edital de Habilitação 1/2017	Seleção de Associações e Cooperativas de catadores de materiais recicláveis aptas a receberem os resíduos produzidos pelo Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Tomada de Preço 1/2017	Serviço de reforma de prédio existente para adaptação em Restaurante Universitário do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Tomada de Preço 2/2017	Obra para conclusão de prédio e construção de Guarita de Acesso do Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Tomada de Preço 3/2017	Serviço de reforma de Salas e Banheiros do pavimento térreo e substituição de Cobertura, do Campus III - Maracanã do CEFET/RJ.
Tomada de Preço 4/2017	Serviço de construção de Quadra Poliesportiva Coberta e complementação da cobertura do Campus Itaguaí do CEFET/RJ.
Concorrência 1/2017	Serviço de construção de Quadra Poliesportiva Coberta visando atender as necessidades do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 01/2018	Contratação de empresa para fornecimento de persianas, incluindo serviço de instalação, visando atender às necessidades da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIPPG) do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 02/2018 (SRP)	Aquisição de material bibliográfico (livros em geral) para o Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 04/2018	Contratação de Empresa para concessão de licença de software de simulação entre empresas em ambiente competitivo para uso acadêmico do curso de Administração do Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 05/2018	Aquisição de materiais de aerodelismo, visando atender às necessidades do Departamento de Engenharia Mecânica (DEMEC) do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 06/2018	Concessão Administrativa de Uso de Espaço Físico, a título oneroso, localizado nas dependências do Campus Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 07/2018	Contratação de serviço de reparo no sistema de deposição de filmes finos HHV modelo AUTO-500, visando atender às necessidades do Laboratório de Física Experimental e Aplicada do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 08/2018	Contratação de empresa especializada para a prestação de Serviço Continuado de Recepção, para atendimento à Unidade de Nova Iguaçu do CEFET/RJ.

Pregão 09/2018	Contratação de serviço técnico especializado objetivando a realização de concurso para preenchimento de vagas oferecidas pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ para ingresso de alunos no ano letivo de 2019, em seus campi de Angra dos Reis, Itaguaí, Maracanã, Maria da Graça, Nova Friburgo, Nova Iguaçu, Petrópolis e Valença.
Pregão 10/2018 (SRP)	Registro de preços visando a eventual aquisição de papel sulfite A4, para o CEFET/RJ.
Pregão 11/2018	Contratação de serviços de manutenção de 3º nível, incluindo recarga e reteste (teste hidrostático) de extintores de incêndio e serviço de manutenção em mangueiras de incêndio, visando atender às necessidades dos Campi Maracanã, Petrópolis, Itaguaí, Angra dos Reis, Nova Friburgo e Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 12/2018	Aquisição de materiais de consumo, visando atender, sobretudo, às necessidades dos Laboratórios de Usinagem (I e II) do Campus Itaguaí do CEFET/RJ.
Pregão 13/2018	Contratação de serviço de instalação com fornecimento de portas e divisória de vidro temperado; e manutenção com troca de peças em portas já instaladas.
Pregão 14/2018	Contratação de subscrições dos softwares Red Hat Linux Enterprise, visando atender às necessidades do departamento de informática (DTINF) - Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 15/2018	Contratação de empresa especializada para execução de serviços contínuos de controle sanitário integrado no combate às pragas urbanas (animais sinantrópicos), visando atender às necessidades do Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 16/2018	Contratação de serviço contínuo de limpeza e desinfecção de reservatórios de água, bem como de controle dos padrões de potabilidade da água consumida, visando atender às necessidades do Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 17/2018	Contratação de empresa especializada para execução de serviços contínuos de controle sanitário integrado no combate às pragas urbanas (animais sinantrópicos), visando atender às necessidades do Campus Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 18/2018	O objeto da presente licitação é a escolha da proposta mais vantajosa para a contratação de serviço contínuo de limpeza e desinfecção de reservatórios de água, bem como de controle dos padrões de potabilidade da água consumida, visando atender às necessidades do Campus Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 19/2018	Contratação de empresa especializada para execução de serviços contínuos de controle sanitário integrado no combate às pragas urbanas (animais sinantrópicos), visando atender às necessidades do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 20/2018	Contratação de empresa especializada para execução de serviços contínuos de controle sanitário integrado no combate às pragas urbanas (animais sinantrópicos), visando atender às necessidades do Campus Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 21/2018	Contratação de serviço contínuo de limpeza e desinfecção de reservatórios de água, bem como de controle dos padrões de potabilidade da água consumida, visando atender às necessidades do Campus Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 22/2018	Contratação de empresa especializada para execução de serviços contínuos de controle sanitário integrado no combate às pragas urbanas (animais sinantrópicos), visando atender às necessidades do Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 23/2018	Contratação de serviços de limpeza e desinfecção de reservatórios de água, bem como de controle dos padrões de potabilidade da água consumida visando atender às necessidades do Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.

Pregão 24/2018	Contratação de empresa especializada para execução de serviços contínuos de controle sanitário integrado no combate às pragas urbanas (animais sinantrópicos), visando atender às necessidades do Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 25/2018	O objeto da presente licitação é a escolha da proposta mais vantajosa para a contratação de serviço contínuo de limpeza e desinfecção de reservatórios de água, bem como de controle dos padrões de potabilidade da água consumida, visando atender às necessidades do Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 26/2018 (SRP)	Registro de preços visando a eventual aquisição de materiais de laboratório, visando atender às necessidades dos laboratórios de Físico-Química, Microbiologia e de Alimentos do Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 27/2018	Aquisição de Equipamentos de Avaliação Ambiental, visando atender às necessidades da Seção de Saúde e Segurança do Trabalhador do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 28/2018	Contratação de fretamento de transporte rodoviário coletivo municipal, intermunicipal e interestadual, conforme condições, quantidades e exigências estabelecidas no Edital e seus anexos.
Pregão 29/2018	Contratação de serviço de manutenção de ar condicionado e substituição de turbina evaporadora, visando atender às necessidades do Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 30/2018	Aquisição de materiais para construção do barco movido a Energia Solar do projeto Reis do Sol, visando atender às necessidades do Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 31/2018 (SRP)	Aquisição de materiais químicos, visando atender às necessidades dos laboratórios de Físico-Química, Microbiologia e de Alimentos do Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 32/2018 (SRP)	Aquisição de materiais odontológicos, para atendimento das necessidades da Divisão de Atenção à Saúde e Perícias (DASPE) do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 33/2018 (SRP)	Aquisição de materiais eletroeletrônicos, para atendimento das necessidades dos Campi Maracanã, Maria da Graça, Nova Iguaçu, Petrópolis, Nova Friburgo, Valença e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 34/2018 (SRP)	Aquisição de carimbos e acessórios, para atendimento das necessidades dos Campi: Maracanã, Maria da Graça, Nova Iguaçu, Petrópolis, Nova Friburgo, Itaguaí, Valença e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 35/2018	Aquisição de materiais de laboratório de química, visando atender às necessidades do (a) Departamento de Ensino Médio e Técnico (DEMET) do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 36/2018	Aquisição de equipamentos de avaliação ambiental, visando atender às necessidades da Seção de Saúde e Segurança do Trabalhador do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 37/2018 (SRP)	Aquisição de materiais de manutenção predial (pintura), para atendimento das necessidades dos campi Maracanã, Maria da Graça, Nova Iguaçu, Petrópolis, Nova Friburgo, Itaguaí, Valença e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 38/2018	Contratação de serviço de manutenção preventiva e corretiva de aparelhos de ar condicionado, visando atender às necessidades do Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 39/2018	Concessão Administrativa de Uso, para exploração de serviço de Barbearia e outros atinentes a esse ramo de negócio, sendo vedada outra destinação, por um período de 12 (doze) meses, prorrogável por igual período até o limite de 60 (sessenta) meses, para atendimento prioritário às demandas do corpo docente, discente e administrativo do CEFET/RJ.

Pregão 40/2018	Contratação de empresa para fornecimento de solução de segurança da informação integrada de Firewall NEXT GENERATION composta de Hardware e Software de segurança da informação do tipo UTM (Unified Threat Management), incluindo serviço de instalação, visando atender às necessidades dos campi Itaguaí, Angra dos Reis, Petrópolis, Valença, Nova Friburgo, Maria da Graça e Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 41/2018	Contratação de serviço continuado de Recepção para o Campus Itaguaí do CEFET/RJ, com fornecimento de mão-de-obra.
Pregão 42/2018	Contratação de serviços de manutenção de 3º nível, incluindo recarga e reteste (teste hidrostático) de extintores de incêndio e serviço de manutenção em mangueiras de incêndio, visando atender às necessidades dos Campi Maracanã, Petrópolis, Itaguaí, Angra dos Reis, Nova Friburgo e Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 43/2018	Aquisição de material de expediente e descartáveis e itens diversos, visando atender às necessidades do Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 44/2018	Aquisição de equipamentos para laboratórios de química e biologia, visando atender às necessidades do Campus Nova Friburgo do CEFET/RJ.
Pregão 45/2018	Aquisição de componentes eletrônicos e acessórios para suprir as necessidades do CEFET/RJ Campus Nova Friburgo.
Pregão 46/2018 (SRP)	Aquisição de material de consumo de alvenaria, jardinagem e produtos para tratamento de piscina, para atendimento das necessidades dos Campi Angra dos Reis, Itaguaí, Maracanã, Maria da Graça, Nova Friburgo, Nova Iguaçu, Petrópolis e Valença do CEFET/RJ.
Pregão 47/2018 (SRP)	Aquisição de materiais elétrico/eletrônicos (PARTE 1), para atendimento das necessidades dos campi Maracanã, Maria da Graça, Nova Iguaçu, Petrópolis, Nova Friburgo, Itaguaí, Valença e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 48/2018	Contratação de serviços de roçada, incluindo mão de obra com roçadeira para limpeza de área verde, visando atender às necessidades do Campus Valença do CEFET/RJ.
Pregão 49/2018 (SRP)	Aquisição de material de carpintaria para manutenção predial, para atendimento das necessidades dos Campi Maracanã, Maria da Graça, Nova Iguaçu, Petrópolis, Nova Friburgo, Itaguaí, Valença e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 50/2018	Contratação de serviço contínuo sem dedicação exclusiva de mão de obra para manutenção preventiva e corretiva dos ares-condicionados do Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 51/2018 (SRP)	Aquisição de materiais de manutenção predial (serralheria), para atendimento das necessidades dos Campi Maracanã, Nova Iguaçu, Petrópolis, Nova Friburgo, Itaguaí, Valença e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 52/2018	Contratação de empresa especializada na execução de serviços de limpeza interna para o Campus Valença do CEFET/RJ, com fornecimento de mão-de-obra.
Pregão 53/2018 (SRP)	Aquisição de trava de segurança para computador, bobina para impressora térmica não-fiscal e cartucho, para atendimento das necessidades dos Campi Maracanã e Itaguaí do CEFET/RJ.
Pregão 54/2018	Aquisição de materiais de construção, marmoraria e serralheria (placas de granito, esquadrias e outros), para aplicação em bens imóveis, visando atender às necessidades dos Laboratórios de Química, Sistemas Térmicos e Instrumentação, bem como de banheiros e vestiários do campus Itaguaí do CEFET/RJ.
Pregão 55/2018 (SRP)	Aquisição de materiais elétrico/eletrônicos (PARTE 2), para atendimento das necessidades dos campi Maracanã, Maria da Graça, Nova Iguaçu, Petrópolis, Nova Friburgo, Itaguaí, Valença e Angra dos Reis do CEFET/RJ.

Pregão 56/2018	Contratação de empresa especializada, para prestação de serviços contínuos, com dedicação exclusiva de mão de obra, de manutenção predial preventiva, corretiva, com fornecimento de material de consumo e insumos, e contratação de empresa especializada, para prestação de serviços contínuos sem dedicação exclusiva de mão de obra, para manutenção dos equipamentos de Ar Condicionado, Vidraçaria, com fornecimento de peças, insumos e materiais diversos sob demanda, nos equipamentos e instalações prediais do Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 57/2018	Aquisição de material hidráulico para manutenção predial I, para atendimento das necessidades dos Campi Angra dos Reis, Itaguaí, Maracanã, Maria da Graça, Nova Friburgo, Nova Iguaçu, Petrópolis e Valença do CEFET/RJ.
Pregão 58/2018	Contratação de empresa especializada na execução de serviços de limpeza interna para o Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 59/2018	Aquisição de Impressora 3D, visando atender às necessidades dos cursos do Campus Maria da Graça do CEFET/RJ.
Pregão 60/2018 (SRP)	Registro de preços visando a eventual aquisição de material hidráulico para manutenção predial II, para atendimento das necessidades dos Campi Angra dos Reis, Itaguaí, Maracanã, Maria da Graça, Nova Friburgo, Nova Iguaçu, Petrópolis e Valença do CEFET/RJ.
Pregão 61/2018	Aquisição de cartões de acesso tipo smart card com leitura por proximidade, visando atender às necessidades do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 63/2018	Aquisição de materiais de linha branca para atendimento das necessidades dos Campi Maracanã; Maria da Graça; Nova Iguaçu; Petrópolis; Nova Friburgo; Itaguaí; Valença e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 64/2018	Contratação de Empresa prestadora de serviço continuado de fretamento de transporte rodoviário, visando atender às necessidades do CEFET/RJ.
Pregão 65/2018	Contratação de empresa para fornecimento e instalação de Grupo Moto Gerador (GMG), visando atender às necessidades do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 66/2018	Aquisição de mobiliário para atendimento das necessidades dos campi Maracanã, Maria da Graça, Nova Iguaçu, Petrópolis, Nova Friburgo, Itaguaí, Valença e Angra dos Reis do CEFET/RJ.
Pregão 67/2018	Contratação de subscrições de produtos Microsoft, contendo pacote de escritório compatível com o mercado com direito de Upgrade para o Windows 10 e a utilização destes em laboratórios educacionais.
Pregão 69/2018	Contratação de serviços de hospedagem com pensão completa no município de Conservatória/RJ e seguro viagem, visando atender às necessidades da Coordenação de Turismo do Campus Maracanã do CEFET/RJ.
Pregão 70/2018	Contratação de empresa especializada na prestação de serviço continuado de vigilância e segurança armada, para atuar nas dependências do Campus Petrópolis do CEFET/RJ.
Pregão 71/2018	Contratação de empresa para fornecimento de solução de segurança da informação integrada de Firewall NEXT GENERATION composta de Hardware e Software de segurança da informação do tipo UTM (Unified Threat Management), incluindo serviço de instalação, visando atender às necessidades dos campi Itaguaí, Angra dos Reis, Petrópolis, Valença, Nova Friburgo, Maria da Graça e Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 72/2018	Contratação de empresa especializada para a prestação de Serviço Continuado de limpeza interna, para atendimento à Unidade de Nova Iguaçu do CEFET/RJ.
Pregão 73/2018	Contratação de empresa especializada, para prestação de serviços contínuos, com dedicação exclusiva de mão de obra, de limpeza, conservação e higienização de áreas internas e externas com fornecimento de mão de obra, uniformes, equipamentos, utensílios, equipamentos de proteção individual e materiais de consumo destinados a limpeza das instalações prediais do Campus Angra dos Reis do CEFET/RJ.

**APÊNDICE III - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA DO DIRETOR
GERAL DA ORGANIZAÇÃO**



**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
CELSO SUCKOW DA FONSECA
CAMPUS ITAGUAÍ**

MEMORANDO

01 de março de 2018.

MEMO Nº 02/2018

De: Vitor Neves Cabral

**Ao: Diretor-Geral
C/C: Diretor da Unidade Itaguaí**

Assunto: Termo de Autorização de Pesquisa

1. Venho por meio deste solicitar autorização para a realização de pesquisa nos termos que constam em folha anexa a este documento.
2. No caso de autorização, solicito que o Termo de Autorização de Pesquisa seja restituído à Seção de Administração e Compras da Unidade Itaguaí (SEACO-IT).

Atenciosamente,

*Ao Campus Itaguaí
Atc SEACO-IT
segue autorização*

Vitor Neves Cabral
Vitor Neves Cabral
Administrador
Matrícula Siape nº 1971811

Vitor Neves Cabral
Administrador
CEFET/RJ - Campus Itaguaí
SIAPE: 1971811

CH
Carlos Henrique Figueiredo Alves
Diretor - Geral
CEFET/RJ

01/03/18

Luiz Diniz Corrêa
LUIZ DINIZ CORRÊA
Diretor
SIAPE 0390474
CEFET/RJ-UnED ITAGUAÍ

Recebido na Direg. em 09/03/18.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
CELSO SUCKOW DA FONSECA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, Carlos Henrique Figueiredo Alves, Diretor-Geral do CEFET/RJ, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada **“Os desafios para a implementação de uma política de compras públicas sustentáveis em uma instituição federal de ensino” (título provisório)** sob responsabilidade do servidor/pesquisador Vitor Neves Cabral, lotado na Seção de Administração e Compras do campus Itaguaí (SEACO-IT) e aluno do Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Autorizo ainda o uso do nome da instituição tanto na dissertação quanto nos artigos que porventura vierem a ser publicados com base nos resultados desta pesquisa.

Rio de Janeiro, 01 de março de 2018.

Carlos Henrique Figueiredo Alves
Diretor-Geral do CEFET/RJ

APÊNDICE IV – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “Implementação da Política de Compras Públicas Sustentáveis”. Esta pesquisa faz parte da minha dissertação de mestrado realizada no Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, cujas informações podem ser encontradas no site <http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppga/>

A professora Biancca Scarpeline de Castro, Dra. em Ciências Sociais (<http://lattes.cnpq.br/6803897679311046>) e orientadora desta pesquisa, pode ser contatada pelo telefone (21) 99931-1040 ou pelo endereço eletrônico bianccastro2@gmail.com e poderá fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

Assim, o(a) convidamos a participar desta pesquisa como voluntário(a) devido a sua experiência profissional como funcionário(a) do CEFET/RJ.

Cumpro em informar que tem direitos bem definidos:

- A sua participação nesta entrevista é totalmente voluntária.
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento.
- Pode se retirar da entrevista e dá-la por encerrada a qualquer momento.
- Esta entrevista será mantida em confidencialidade e estará disponível apenas para o pesquisador autor do trabalho e para sua orientadora de dissertação.
- Partes desta entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa, mas em nenhuma circunstância o seu nome ou características que permitam a sua identificação serão incluídas no relatório final.
- Caso você autorize, a entrevista será gravada e seu depoimento será transcrito.
- Se desejar, lhe será enviada uma cópia dos resultados desta pesquisa.

Se aceitar participar do estudo, por favor assine este termo em sinal de que foi lido para sua ciência e que consente voluntariamente em participar desta pesquisa.

_____ Data: ____/____/____
(Assinatura)

(Nome por extenso)

E-mail: _____ Celular: _____