

BARREIRAS ÀS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: A CONDUÇÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA

BARRIERS TO SUSTAINABLE PUBLIC PROCUREMENT: CONDUCTING THE CHANGE PROCESS

Amanda Priscila de Moura Gabriel¹

Data de recebimento: 27/09/2022

Data de aceite: 26/11/2022

Resumo

Tendo em vista o papel de compra do Estado para o fomento e avanço de maior sustentabilidade no mercado, atrelado ao papel do líder no contexto de mudança organizacional, o objetivo deste artigo é evidenciar as barreiras encontradas em uma organização e como o papel do líder pode auxiliar na sua ultrapassagem. A possibilidade de colapso dos recursos ambientais em nível global vem fomentando os debates sobre os impactos decorrentes do seu consumo inadequado. Nesse contexto, diversos países passaram a adotar diretrizes e metodologias para inserir critérios de sustentabilidade em suas contratações, prática que foi nomeada como contratação pública sustentável. O Estado como consumidor de bens e serviços passou a inserir critérios de sustentabilidade em suas contratações. O framework teórico do trabalho é a teoria da prática. Os dados foram obtidos através questionário, obtendo-se 62 respostas, sendo o resultado, referente às barreiras, baseado em percentuais de resposta e por análise gráfica. Considerando as barreiras identificadas e o papel do líder na organização, o cenário traz consigo a necessidade de readaptação na forma de agir da Administração Pública, onde uma liderança eficiente é capaz de traçar novos padrões de gestão, além da harmonização entre desenvolvimento e sustentabilidade. Como contribuição, expande-se a literatura sobre compras públicas sustentáveis e o papel do líder nesse contexto, identificando as barreiras pelas quais eles devem passar, junto aos seus liderados, quando lidam com as Contratações Públicas Sustentáveis (CPS). Adicionalmente, identificou-se estratégias que podem auxiliar o líder na ultrapassagem das barreiras encontradas.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Licitação Sustentável. Compras Públicas Sustentáveis. Liderança. Mudança Organizacional.

Abstract

¹ Doutoranda em Administração pela Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) - Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) - Fundação Getúlio Vargas (2021). MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas (2019). Bacharel em Ciências Logísticas e Bacharel em Administração Pública pela Academia da Força Aérea (2015). Atua no setor público como Oficial Intendente do Comando da Aeronáutica desde 2015. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Organizações Públicas. E-mail: amandapmgabriel@gmail.com

In view of the role of the State to promote and advance greater sustainability in the market, linked to the role of the leader in the context of organizational change, the objective of this article is to highlight the barriers encountered in an organization and how the role of the leader can assist in passing it. The possibility of the collapse of environmental resources at a global level has fostered debates about the impacts resulting from their inadequate consumption. In this context, several countries began to adopt guidelines and methodologies to insert sustainability criteria into their contracts, a practice that was named sustainable public contracting. The State, as a consumer of goods and services, started to insert sustainability criteria in its contracts. The theoretical framework of the work is the theory of practice. Data were obtained through a survey, obtaining 62 responses, and the result, referring to barriers, based on response percentages and by graphic analysis. Considering the barriers identified and the role of the leader in the organization, the scenario brings with it the need to readaptation in the way of acting of the Public Administration, where an efficient leadership can outline new management standards, in addition to the harmonization between development and sustainability. As a contribution, the literature on sustainable public procurement and the role of the leader in this context is expanded, identifying the barriers they must go through, together with their subordinates, when dealing with sustainable public procurement. Additionally, strategies were identified that can help the leader to overcome the barriers encountered.

Keywords: Sustainability. Sustainable Bidding. Sustainable Public Procurement. Leadership. Organizational Change

Introdução

A Organização das Nações Unidas destaca o papel das escolhas de consumo e da magnitude do impacto seu sobre o meio ambiente, onde, recentemente, o impacto dessas mesmas escolhas na garantia de direitos humanos e na valorização da produção socialmente justa somou-se às questões ambientais (ONU, 1992). Nesse contexto, a repercussão das contratações dos próprios governos não poderia se eximir do encargo de também buscar maior responsabilidade em suas ações. Dessa forma, criou-se o conceito de CPS. Nas últimas três décadas, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são assuntos em voga. Os conceitos, de ambos, estão ligados às práticas de consumo consciente, de ações que visem o desenvolvimento econômico sem prejudicar o meio ambiente. Nesta conjuntura, a Conferência de Estocolmo foi a primeira conferência a trazer a temática do meio ambiente e sustentabilidade como assuntos temas de estudos. No entanto, o conceito de sustentabilidade é mais antigo, tendo sua origem em Malthus (1798), ao publicar um conjunto de ideias, a qual chamou de Teoria Populacional Malthusiana, onde observou o crescimento populacional entre 1650 e 1850 e registrou que as melhorias na qualidade de vida, assim como, as melhorias urbanas, começaram a desequilibrar a sua correlação com os meios de subsistência.

Considerando que as Contratações Públicas Sustentáveis (CPS) ganharam evidência com o alarme dos ambientalistas de que a Administração Pública, como consumidora de produtos e serviços, contribui para a degradação do ecossistema se não adotar critérios sustentáveis em suas contratações. Assim, o poder de compra estatal pode mudar o cenário, onde a Administração Pública consumista tem que dar lugar a uma Administração Pública consciente, tornando a licitação pública um fator de suma importância para o equilíbrio ambiental. Especificamente, o equilíbrio entre o consumo dos recursos naturais e a demanda por produtos é uma responsabilidade do Estado, das empresas e da sociedade.

Mais especificamente, desde a criação das CPS, iniciativas vêm se difundindo, inicialmente, pela Ásia e Europa, e, atualmente, por todos os continentes. Para Oliveira e Dos Santos (2015) a existência das CPS visa racionalizar o processo de aquisição da Administração Pública, superando uma perspectiva seccionada e reducionista para potencializar o bem-estar da sociedade através da alavancagem de certos grupos desfavorecidos ou de empresas que se diferenciam pelos critérios ambientais que adotam em seus processos produtivos. Acompanhando a difusão do tema e seu crescente espaço na agenda política mundial, Thomson e Jackson (2007) abordaram o papel da alteração da legislação para implementação da política pelos governos locais do Reino Unido, no tempo em que Gunther e Scheibe (2006) buscaram

compreender o porquê de, apesar de todas as iniciativas em favor das contratações sustentáveis, os processos ainda não serem consolidados nos municípios alemães. No Brasil, referente às diversas experiências, Souza e Olivero (2010) examinaram o processo de incorporação de critérios ambientais nas licitações realizadas pelo governo de São Paulo, Silva e Lopes (2014) estudaram o processo de implementação no Governo Federal e Mendonça *et al.* (2012) abordaram o processo de institucionalização das contratações sustentáveis no governo de Minas Gerais. Para Brammer e Walker (2011), independentemente da magnificência, a superação efetiva da lógica míope da contratação pelo menor preço não é tão simples e exige afastamento de diversas barreiras. Apenas com o aperfeiçoamento do estudo da temática e a construção de formas de superar as dificuldades será possível concretizar a lógica de utilização do poder de compra do Estado como mecanismo de fomento das atividades voltadas para a produção de bens e serviços responsáveis do ponto de vista social e ambiental.

Essas reflexões fazem com que repensemos os padrões de produção e consumo, não somente dos indivíduos, mas também das instituições, sobretudo das organizações públicas que têm a obrigação do uso de boas práticas e a condução do mercado rumo a uma economia mais sustentável. Segundo Meirelles (2004) e Mello (2013), as restrições provenientes da legislação vigente no Brasil tornam imperativo à gestão governamental a racionalização de recursos e despesas no cumprimento de finalidades que visam aos interesses públicos. No entanto, diferente dos particulares, os gestores públicos não têm autonomia para contratar e comprar, os quais devem recorrer ao instituto da licitação a fim de conferir legalidade e agregar eficiência e moralidade às contratações públicas. De acordo com Iclei (2013), tendo em vista a nova realidade apresentada, o gestor público passa a ter enorme responsabilidade, pois é ele quem transcreve, por meio do edital, as cláusulas que irão possibilitar a oferta de materiais e serviços mais sustentáveis e inovadores, acomodando o mercado privado.

As compras sustentáveis trazem em seu bojo alguns desafios que merecem atenção. Por ser algo recente no ordenamento jurídico brasileiro, sua fiel execução encontra obstáculos, fato característico em um cenário de mudança, onde a nova proposta de licitação trazida pelo princípio da licitação sustentável rompe alguns padrões comuns da Administração Pública.

Nesse contexto, pretende-se identificar as barreiras existentes às CPS e ao final discutir qual a influência da liderança na condução do processo de mudança organizacional. O artigo inicia com a fundamentação teórica de desenvolvimento e sustentabilidade, referenciando os trabalhos de pesquisa mais importantes encontrados na literatura sobre as CPS. Os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa são descritos na seção seguinte. Em seguida são apresentados os resultados da análise documental e dos dados coletados através de questionário e entrevista. Ao final do artigo, os resultados são discutidos, incluindo a sugestão de caminhos para novas pesquisas visando aprofundar o estudo em CPS e o papel da liderança no contexto de mudança organizacional.

Referencial teórico

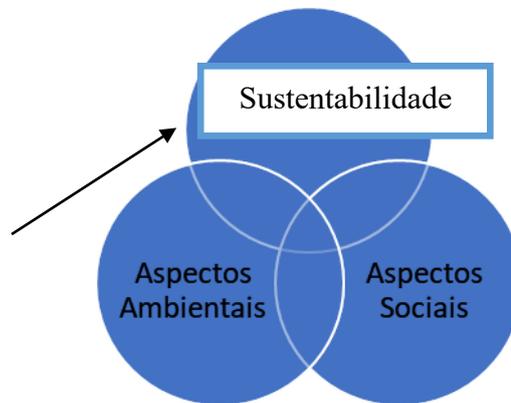
A assistência ao meio ambiente é uma temática cíclica nas pautas de discussões mundiais, tendo como ponto de partida a Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, que em seu art. 2º elenca as bases para a ideia de sustentabilidade ambiental. Neste debate também surgiu outro marco histórico que foi a Conferência da Organização das Nações Unidas ocorrida no Rio de Janeiro no ano de 1992, chamada de ECO/92, que em seu item 3.4 elenca como principal objetivo a capacitação de todas as pessoas a atingir meios sustentáveis de subsistência, sendo um fator de integração que permitirá às políticas a abordarem simultaneamente questões de desenvolvimento, de manejo sustentável dos recursos e da erradicação da pobreza (ONU, 1992). Para a Comissão Europeia (2011) a inserção de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas também pode contribuir para o alcance de metas estabelecidas em políticas públicas ambientais e para o cumprimento de ações pactuadas em tratados e acordos internacionais relativos à garantia dos direitos humanos e à proteção dos recursos naturais, demonstrando que o conceito de sustentabilidade é mais amplo, incluindo, inclusive, questões relacionadas aos direitos humanos.

O desenvolvimento é definido como a criação de condições tendentes à produção do ser humano em sua integridade, sendo um processo e o sucesso resultante. Incorpora objetivos, destina-se a certos fins. Neste cenário, a partir da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, o meio ambiente começou a ser devastado de uma forma desenfreada em prol de um desenvolvimento que ordenava a acumulação de riqueza e ignorava o deterioramento do ambiente natural (Mendes, 1998). Já o desenvolvimento sustentável, de acordo com o Guia Nacional de Contratações Sustentáveis (2020), tem um enfoque

tripartite (social, ambiental e econômico), o que constituiu o seu núcleo mínimo, reconhecendo que ele envolve outras dimensões, tais como a ética e a jurídico-política.

Elkington (2001) estabelece três dimensões para o desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental. O autor explica que para tratar das questões relacionadas à sustentabilidade, devemos fazer interação entre essas vertentes.

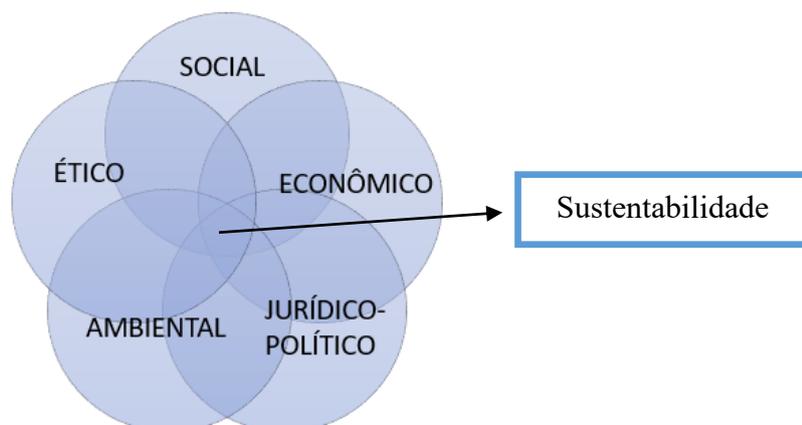
Figura 1: Dimensões do desenvolvimento sustentável - Tripé



Fonte: Adaptado de Elkington (2001)

Para Freitas (2012), a sustentabilidade pode ser entendida por meio de cinco dimensões: social, econômica, ética, jurídico-política e ambiental, sendo um processo aberto, dinâmico e que busca a integração. A sustentabilidade social visa alcançar um patamar razoável de homogeneidade social com a distribuição de renda justa e a promoção da igualdade de acesso aos recursos e serviços sociais; a sustentabilidade ambiental zela pelo respeito à capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais e não pela preservação do potencial do capital da natureza em sua produção de recursos renováveis, onde o capital natural é um empreendimento ou sociedade no pequeno, médio e longo prazo; e a sustentabilidade econômica estabelece que a eficiência econômica deve ser avaliada em termos macrossociais, sendo atingida com medidas como desenvolvimento econômico equilibrado, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção e segurança alimentar, sendo necessário analisar os temas ligados à produção, consumo de bens e serviços, distribuição (Sachs, 2008). As dimensões buscam o equilíbrio da produção com a preservação ambiental.

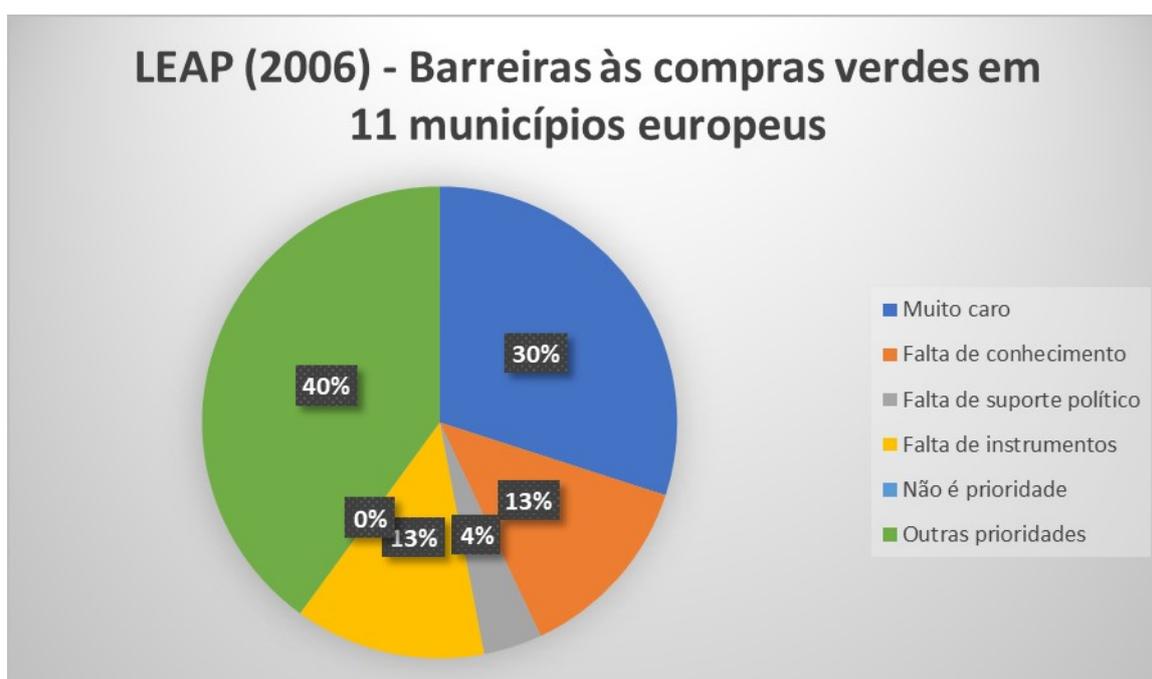
Barbieri (2010) afirma que os valores relativos ao desenvolvimento sustentável e às políticas ambientais têm sido abordados em maior ou menor grau no mundo pela mídia, pelos movimentos sociais e ambientalistas, e pelos governos. Em rebote a essas pressões institucionais, surgiram novos modelos organizacionais, adotados como mais adequados, como é a ocorrência das organizações inovadoras sustentáveis. Nesse contexto, alguns termos são utilizados como o de “sustentabilidade” e o de “desenvolvimento sustentável”, e algumas vezes são tratados até como sinônimos, sendo, na realidade, complementares.

Figura 2: Dimensões do desenvolvimento sustentável - Multidimensional

Fonte: Adaptado de Freitas (2012)

As inclusões das CPS nos diversos países e organizações tem várias afinidades, cabe ao gestor analisar as barreiras comuns enfrentadas em outras experiências mundiais e nacionais. Serão apresentadas, portanto, as principais barreiras observadas pela literatura à efetivação das CPS. Inicialmente, define-se mais claramente o que são barreiras à implementação das compras públicas sustentáveis. Para fins deste estudo serão consideradas as percepções que dificultem, impeçam ou suavizem a inserção de critérios de sustentabilidades nas contratações e aquisições públicas.

Um dos primeiros estudos realizado sobre as barreiras associadas à implementação de políticas de contratações públicas foi apresentado no *ToolKit* do Projeto Leap em 2006, onde os resultados obtidos com a coleta de dados em municípios europeus, dando relevância ao Reino Unido, quando questionados sobre a identificação das barreiras existentes ou experimentadas na tentativa de implementar as compras verdes, é apresentado a seguir. Realça-se nesse estudo a priorização de questões como o custo financeiro e a falta de ferramentas para sua efetivação.

Figura 3: Barreiras às compras verdes em 11 municípios europeus

Fonte: Adaptado de LEAP (2006).

Brammer e Walker (2011) estudaram, em escala mundial, os fatores que facilitam e retardam a efetivação das CPS, coletando os dados através de entrevistas com 280 organizações públicas em diferentes países. Os resultados demonstraram que os fatores retardatários para a implementação das CPS variam de acordo com o país e, ao compararem os fatores financeiro e informacional, esses assumem papéis importantes no resultado da análise. Couto e Ribeiro (2016) estudaram as dificuldades de implantação de CPS, identificando a falta de instrumentos confiáveis para avaliar a qualidade dos bens, o comportamento do servidor de evitar a adição de novas responsabilidades, o acúmulo de funções em um único/poucos servidores e a necessidade de capacitação.

Os relatórios trienais da ONU, denominados *Global Review of SPP*, são a base para as publicações mais relevantes sobre o assunto. A comparação entre os relatórios indica que as barreiras se modificam de tempos em tempos., onde a categoria referente aos custos maiores apresenta queda de 3% entre 2013 e 2016, igualando-se a categoria de falta de informação ou conhecimento sobre CPS. No entanto, duas categorias tiveram alta entre os anos de 2013 e 2016: carência de legislação mandatória em CPS e carência de produtos e serviços sustentáveis no mercado. A comparação realizada entre os períodos pode sugerir que as barreiras elencadas podem variar de acordo com o contexto de cada país, ou seja, sendo percebidas diferentemente de acordo com o estágio de implantação da política.

Teixeira (2013), em seu estudo sobre as barreiras encontradas nas instituições do estado de São Paulo, destaca a falta de capacitação, o desconhecimento de critérios de sustentabilidade, o preço elevado de itens sustentáveis, o receio de ferir a legislação e a falta de apoio da alta administração. Neste contexto, Gelderman (2006) criou um modelo conceitual para a explicação da implementação de políticas de CPS:

Figura 4: Modelo de Implementação de políticas de CPS



Fonte: Adaptada de GELDERMAN, 2006.

Torres (2018) definiu em seu estudo as barreiras para a implementação das CPS, focando na percepção de ineficiência ou custos, na familiaridade com a política e nos incentivos e pressões organizacionais. A percepção de ineficiência englobou as desvantagens atribuídas às CPS ao utilizar-se as licitações tradicionais, incluindo os aspectos financeiros, da qualidade dos produtos e a sua maior dificuldade de realização. Tais fatores tendem a formar uma percepção de ineficiência da política, diminuindo sua probabilidade de plena implementação. A respeito da familiaridade com a política, destaca-se que o conhecimento da norma ou sua falta de clareza aumentam a possibilidade de seu descumprimento, deliberadamente ou não. No que tange os incentivos e pressões organizacionais seria interessante a existência de sanções por descumprimento das regras e a possibilidade de ocorrência delas. Sobre os fornecedores, espera-se que possam atuar como fiscais do cumprimento da legislação atrelada às licitações à medida que estas possam lhe beneficiar, no entanto, verifica-se que a falta de conhecimento diminui o efeito desse canal potencializador para a implementação das CPS (Torres, 2018).

Segundo Villac e Santos (2021), existem três passos para implementar licitações sustentáveis na Administração Pública, garantindo que a contratação celebrada seja qualificada como a melhor para a Administração, tanto do ponto de vista da vantajosidade, como do ponto de vista ambiental. O primeiro passo é a inserção de critérios socioambientais na especificação do objeto, moldando a proposta da licitante ao mesmo tempo que satisfaz a necessidade concreta da Administração. O segundo passo é a

inserção de critérios socioambientais nas obrigações impostas à contratada, visando a garantia dos parâmetros mínimos de proteção ao meio ambiente. O terceiro passo é a inserção de critérios socioambientais nos requisitos de habilitação, selecionando apenas os participantes capazes de atender ao objeto proposta e de forma adequada. No entanto, nenhum desses passos é possível sem o alinhamento e à sinergia entre os diversos atores sociais.

Procedimento metodológico

Este trabalho, tendo como base as barreiras às CPS elencadas por Teixeira (2013), Brammer e Walker (2011), Couto e Ribeiro (2016), Cypreste (2013), ToolKit do Projeto Leap (2006), Gelderman (2006) e Torres (2018), e o desenvolvimento da pesquisa a partir de um problema, buscando entender como ocorreu determinado fenômeno, a saber, as barreiras para a aplicação de critérios ambientais nas compras públicas e o papel do líder no contexto de mudança organizacional.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador investiga uma questão do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Pereira (2009) diz que ao selecionarmos um estudo de caso, torna-se possível aprofundar a análise, permitindo uma maior crítica e a proposição de ações transformadoras. Além do mais, o caso deve ser parte de um todo e, mais que isso, ter realce para justificar sua escolha.

Para tal, utilizou-se o Método de Estudo de Caso como método de pesquisa, ao estudar um órgão da Administração Pública Federal, submetido ao mesmo regramento e às políticas analisadas no trabalho, ou seja, sendo parte do todo.

A coleta de dados foi baseada na análise documental e nos dados coletados através de questionário e entrevistas. As questões atribuídas no questionário tiveram como base uma adaptação do questionário proposto por Gunther e Scheibe (2006), visando permitir a utilização de metodologias analíticas propostas pelos autores para a priorização das barreiras encontradas para as CPS. O questionário foi respondido por 62 pessoas, homens e mulheres, com nível escolar técnico e superior, atuando diretamente em um dos 4 setores: utilização dos bens e serviços contratados pelo órgão; avaliação das contratações de bens e serviços realizados pelo órgão; contratação de bens e serviços para o órgão; e especificação dos bens e serviços que serão contratados pelo órgão. As duas entrevistas semiestruturadas foram respondidas por membros da alta gestão do órgão, estando diretamente ligados as contratações realizadas.

Metodologicamente, iniciou-se com a análise documental das principais barreiras apontadas pela literatura, a fim de dar comparabilidade aos resultados obtidos nesta pesquisa. Buscou-se analisar as principais barreiras percebidas pelos envolvidos e a relação entre o perfil e as barreiras apontadas, onde a identificação das principais barreiras às CPS se deu pela aplicação sucessiva de dois métodos. O primeiro foi baseado em percentuais de resposta, considerando o item como barreira, e o segundo baseado na análise gráfica, através de escalamento ideal, seguido da análise de componentes principais. Dessa forma, os dados sobre o perfil dos participantes da pesquisa, da pergunta objetiva e dos quesitos mencionados no formulário foram apreciados sob o ponto de vista estatístico, permitindo uma observação preliminar acerca das respectivas informações obtidas, recebendo tratamento qualitativo, sendo estruturados e codificados de maneira a alcançar uma conclusão objetiva (Vergara, 2005).

À luz do referencial teórico e da legislação vigente, foram identificadas categorias de análise que nortearam a avaliação dos fatores que interferem nas CPS no âmbito do órgão, tendo como base os aspectos elencados por Teixeira (2013), Brammer e Walker (2011), Couto e Ribeiro (2016), Cypreste (2013), ToolKit do Projeto Leap (2006), Gelderman (2006) e Torres (2018).

A primeira limitação está ligada aos possíveis vieses nos dados obtidos e em suas análises, podendo existir vieses e conjecturas nas análises dos formulários, no sentido de enfatizar determinada categoria analítica.

O preenchimento dos formulários e entrevistas pode ter tido suas respostas influenciadas por questões de memória e interpretação.

Resultados

O trabalho teve como objetivo a análise das CPS no âmbito de uma organização pública. Para tal, foram levantadas as percepções dos envolvidos quanto a existência dos obstáculos apontados pela literatura. Ressalta-se que a coleta e tratamento dos dados, quanto as metodologias propostas, a de percentual e a do escalamento ideal, seguida da análise de componentes principais, foram exitosas para a análise das respostas do questionário.

Com respeito à análise de componentes principais, os dez fatores obtidos englobam grande parte da informação contida nas variáveis originais, 78,42% da variância. Entre os vinte sete autovalores dos componentes originais, nota-se os dez primeiros são maiores do que 1. Além disso, a partir do décimo primeiro ponto, as diferenças entre os pontos consecutivos são menores do que a imediatamente anterior, sinalizando que os dez primeiros componentes são de natureza diferente dos demais.

Segundo Couto e Ribeiro (2016), apenas se considera consenso os resultados superiores a 65%, demonstrando o baixo consenso entre os envolvidos. Para a obtenção dos resultados, foram consideradas as respostas que identificavam os fatores apresentados como barreira, ou seja, a proporção de respostas concordantes - respostas 5, 6 e 7 - sobre o total de respondentes. As principais categorias utilizadas pela literatura do tema foram apresentadas no questionário utilizado e nas entrevistas, não sendo citadas barreiras que não foram contempladas pelo instrumento de coleta de dados, sugerindo que a falta de concordância entre os respondentes não se deu por não esgotamento das potenciais barreiras.

Analisando os resultados, categorizados conforme Gelderman (2006), percebe-se que na primeira dimensão 61,3% dos respondentes acreditam que o valor dos produtos sustentáveis seja uma barreira. Sendo a terceira barreira mais elevada em proporção de respostas concordantes em todo o estudo e a principal no que tange à dimensão da percepção de ineficiência ou custos da política.

Outro ponto, também ligado à dimensão de percepção de ineficiência ou custos da política, refere-se ao aumento dos custos totais pela utilização das CPS, onde apenas 43,5% dos respondentes concordaram. A diferença de porcentagem entre essas duas respostas pode indicar que muitos servidores já consideram outros custos ao longo do ciclo de vida do produto ou ciclo de execução do serviço (Torres, 2018). Desta forma, ao considerarmos os custos envolvidos, percebemos que o custo não é uma barreira relevante, uma vez que mesmo o preço inicial sendo maior, ele pode ser descontado ao longo da utilização.

Vale frisar, contudo, que essa visão não é preponderantemente observada nas entrevistas realizadas, onde salientou-se na Ent1 que não há incentivos relacionados a produção, e não há diferenciação no custo do descarte de produtos sustentável ou não-sustentável, uma vez que a cadeia produtiva de produto sustentável não está bem estabelecida no mercado e o esforço do governo nesse sentido deveria estar mais voltado a regular o mercado que tentar influenciá-lo. Na Ent2 frisou-se que os produtos sustentáveis são uma oportunidade para a redução de custos, valendo a pena se os custos de manutenção compensarem, podendo até ser mais caros, desde que devidamente justificados.

Sobre a dimensão da familiaridade com a política, destacam-se as percentualidades referentes aos itens de falta de capacitação específica e falta de informação sobre o impacto do consumo ao meio ambiente, o que robustece ainda mais a falta de capacitação como barreira. Conforme elencado pela LEAP (2006), a falta de capacitação foi dada como um dos motivos que impedem as CPS. A observação de 74,2% dos respondentes demonstrar carência de capacitação pode indicar a falta de segurança dos compradores em como efetivar as CPS na prática (Torres, 2018). Da mesma forma, destaca-se também a elevada amostra de indicação da carência de informação sobre o impacto do consumo ao meio ambiente, representada pela amostragem de 69,4%, o que por si só, poderia ser considerado como falta de treinamento.

Destaca-se ainda a questão relacionada à falta de informação sobre o porquê das compras públicas sustentáveis, não sendo identificadas barreiras relevantes nesse elemento, indicando que os objetivos da política das CPS são bem conhecidos, sendo representada pela amostra de 14,5% como uma barreira.

Sobre a dimensão dos incentivos e pressões organizacionais, destaca-se a questão do espaço para a realização das compras públicas sustentáveis, relacionada ao fator cultural e representada por apenas 6,4% dos respondentes, sendo uma barreira quase nula. Para grande parte dos respondentes, representado por 45,2%, o fator cultural é o mais relevante para o sucesso ou fracasso das compras públicas sustentáveis. Cabe ressaltar, que para os respondentes, sobre os aspectos culturais referentes a sustentabilidade ser um objetivo organizacional e sua falta de espaço na organização, ambos com resultados baixos na amostragem, representando 12,9% e 6,4%, respectivamente, demonstram que a priorização assim definida não se tornaria uma barreira para a implantação das CPS. Essa análise vai de encontro ao encontrado por Cypreste (2013), onde a falta de apoio institucional mostrou-se como uma barreira relevante para as CPS. O entrevistado 2 disse que “as compras públicas sustentáveis e o uso sustentável têm o seu grau de importância, porém não adianta realizar uma compra sustentável se os seus usuários não possuem uma conscientização das práticas sustentáveis, assim, o uso sustentável é mais relevante”.

Ao encontrar frequência na análise das respostas semelhantes, em conjunto com a literatura, buscou-se a utilização de outros métodos que possibilitam uma análise completa dos dados, levando em conta as respostas destoantes. Desta forma, utilizou-se a forma adaptada da metodologia desenvolvida por

Gunther e Scheibe (2006), inicialmente utilizada para o levantamento das barreiras à implementação de contratações sustentáveis nos municípios alemães. Nela os respondentes são questionados sobre o grau de concordância em relação aos obstáculos previamente selecionados na literatura. Os dados encontrados são analisados conforme o nível aferido e a dispersão de resposta. As diferenças acentuadas de percepção são de especial importância para a identificação das barreiras que podem versar da simples falta de informação ou ainda para ressaltar possíveis problemas de resistência à implementação das compras públicas sustentáveis por alguns atores.

Os dados recebidos pelos questionários foram tabulados e utilizados para classificar as barreiras levantadas de acordo com os resultados encontrados nas entrevistas. Dessa forma, foram avaliadas a média e a homogeneidade de resposta através do escalamento ideal. Neste trabalho, utilizou-se o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), ferramenta que reduz os dados por meio da obtenção de componentes principais e que pode ser obtida como um dos métodos de análise de fatores (*Factor Analysis*). O escalamento ideal teve como objeto a atribuição das quantificações numéricas às categorias de cada variável, permitindo que os procedimentos padrão sejam usados para obter uma solução para as variáveis quantificadas. Aplicou-se a Análise de Componentes Principais (ACP) para reduzir o conjunto original de 27 variáveis que foram transformadas de categorias ordinais em numéricas pelo Escalamento Ideal, conforme discutido no item anterior.

A coluna dos autovalores iniciais mostra que os valores obtidos para as 10 primeiras componentes são maiores do que 1. O SPSS usa esse critério como *default* para conseguir a extração das componentes principais e, assim, foram obtidos 10 fatores. Observa-se que os dez fatores obtidos englobam grande parte da informação contida nas variáveis originais, 78,42% da variância.

Figura 5: Gráfico de Escarpa das 27 variáveis



Fonte: Elaborado através do SPSS com os resultados da pesquisa

Nota-se que as variáveis “Os manuais de procedimentos do meu órgão obstaculizam a realização de contratações sustentáveis”, “Há incertezas quanto a legalidade de exigir critérios ambientais nas compras públicas”, “O atual arcabouço legal impede a inserção de critérios ambientais nas licitações públicas” e “Tentativas de realizar compras mais sustentáveis enfrentam obstáculos pelo processo administrativo existente” contribuem mais significativamente para o fator 1, com carga bem pequena sobre os demais fatores, exceto para “Considero-me suficientemente informado sobre as possibilidades de utilização das contratações sustentáveis” e “Considero-me suficientemente informado sobre as alternativas de bens e serviços mais sustentáveis existentes” que contribuem negativamente para o fator 1. Isso confirma o que se poderia esperar, já que o fato das incertezas legais, bem como dos obstáculos administrativos, impactou na importância de inserção de critérios de sustentabilidade nas compras e contratações públicas, bem como o acesso à informação sobre compras sustentáveis impacta na importância de inserção de critérios sustentáveis.

Observa-se que o fator 1 contém a maior parcela das informações explicadas pelas variáveis “Os manuais de procedimentos do meu órgão obstaculizam a realização de contratações sustentáveis”, “Há incertezas quanto a legalidade de exigir critérios ambientais nas compras públicas”, “O atual arcabouço legal impede a inserção de critérios ambientais nas licitações públicas” e “Tentativas de realizar compras mais sustentáveis enfrentam obstáculos pelo processo administrativo existente”. Consideramos, então que esse fator contribui para explicar o arcabouço legal das CPS dos respondentes. Assim, esse fator indica que, quanto maior for seu valor, mais conhecimento sobre o arcabouço legal das CPS tem o indivíduo, ou seja: melhores manuais de procedimentos no órgão, um arcabouço legal que não impeça a inserção de critérios e as tentativas sucedidas de compras mais sustentáveis auxiliam nas CPS.

Segundo Teixeira (2013), quando não existem diretrizes explícitas relativas ao compromisso da organização e da administração superior com o uso das CPS, os compradores não se sentem à vontade para inovar, o que impossibilita iniciativas de concretização do instrumento.

O fator 2 aglutina as informações contidas nas variáveis “Eu me considero suficientemente informado sobre os objetivos das contratações sustentáveis”, “Buscar maior sustentabilidade é um dos objetivos das compras realizadas no meu órgão”, “Há diferentes opiniões sobre as contratações sustentáveis nos diferentes níveis de tomada de decisão no meu órgão”, “Eu teria interesse em realizar treinamentos sobre contratações sustentáveis, caso fossem ofertados”, “Considero-me suficientemente informado sobre o impacto do consumo sobre o meio ambiente” e “Considero-me suficientemente informado sobre as alternativas de bens e serviços mais sustentáveis existentes”, o que levou a nomeá-lo como conhecimento pessoal sobre CPS. Assim, esse fator indica que, quanto maior for seu valor, mais conhecimento pessoal sobre as CPS tem o indivíduo, ou seja, quanto mais capacitado ele for sobre CPS, melhor.

O fator 3 é basicamente explicado pelas variáveis “Produtos e serviços mais sustentáveis são mais caros”, “Realizar compras e contratações com critérios ambientais causam muito trabalho adicional” e “Contratações sustentáveis aumentam os custos”, e assim vamos chamá-lo de custo das CPS. Assim, esse fator indica que, quanto maior for seu valor, mais custo e trabalho adicional o indivíduo acredita ter ao fazer CPS.

O fator 4 reúne as informações contidas nas variáveis “As possibilidades de incluir critérios ambientais são amplamente utilizadas no meu órgão” e “Contratações sustentáveis aumentam os custos”, o que levou a nomeá-lo como inclusão de critérios sustentáveis. Assim, esse fator indica que, quanto maior for seu valor, maior a possibilidade de inclusão de critérios ambientais nas CPS.

O fator 5 é explicado pela variável “Há alternativas suficientes de produtos e serviços sustentáveis no mercado” e vamos chamá-lo de quantidade de alternativas sustentáveis. Assim, esse fator indica que, quanto maior for seu valor, maior será a quantidade de alternativas sustentáveis no mercado.

O fator 6 é traduzido pela variável “Custos pós-aquisição, como consumo de energia, água e custo de descarte, não são considerados na tomada de decisão relativa às compras em meu órgão”, o que leva a designá-lo como custo pós-aquisição. Assim, esse fator indica que, não há preocupação do órgão com os custos pós-aquisição, como consumo de água, energia e descarte, fato este que precisa passar a ser analisado, tendo em vista as CPS e custos futuros da aquisição.

O fator 7 é basicamente explicado pela variável “Muitos demandantes de bens e serviços tem preconceito sobre alternativas mais sustentáveis”, e será denominado como preconceito com as alternativas sustentáveis. Assim, esse fator indica que, quanto maior for seu valor, maior será o preconceito com os produtos sustentáveis disponibilizados pelo mercado.

O fator 8 reúne a informação contida na variável “Realizar compras e contratações com critérios ambientais causam muito trabalho adicional”, o que levou a nomeá-lo como trabalho adicional para CPS. Assim, esse fator indica que, quanto maior for seu valor, mais verifica-se o trabalho adicional relacionado as CPS.

O fator 9 é explicado, principalmente, pela variável “Inserir critérios de sustentabilidade para compras e contratações públicas é importante” e vamos chamá-lo de importância do uso dos critérios ambientais. Assim, esse fator indica que, quanto maior for seu valor, maior será a importância dada ao uso dos critérios ambientais.

Já o último fator, o 10, é traduzido pela variável “Produtos sustentáveis tendem a ser piores que os produtos convencionais”, o que leva a designá-lo como qualidade inferior dos produtos sustentáveis. Assim, esse fator indica que, quanto maior for seu valor, mais acredita-se que os produtos sustentáveis têm qualidade inferior aos não sustentáveis.

Analisando conjuntamente as duas metodologias, percebemos que as barreiras identificadas em cada uma das metodologias são congruentes de resultados, de onde se destacam 4 fatores indicados como

prioritários: o custo, a dificuldade administrativa e legal, o preconceito dos demandantes e a falta de conhecimento específico. Esses dois últimos são tratáveis, a curto prazo, no ambiente organizacional, independentemente da política nacional.

Conclusão

O arcabouço legal brasileiro percebeu, aos poucos, a necessidade de inclusão de critérios sustentáveis sempre que fosse pertinente. No Brasil, as CPS foram estabelecidas, na esfera federal, em 2010. No entanto, mesmo após tantos anos, a realização de compras públicas sustentáveis ainda se encontra em estado rudimentar em quase toda a Administração Pública. Ao analisarmos o contexto histórico, foi possível perceber que, na Administração Pública, as diretrizes das CPS foram institucionalizadas formalmente. No entanto, carecem de acompanhamento e gestão para sua efetivação. Ainda assim, é perceptível sua evolução ao longo dos anos, propiciando um ambiente favorável à realização de tais contratações.

Sobre o caso estudado, esta pesquisa revelou que, na opinião dos envolvidos, mesmo que justificada por critério econômico, a organização possui conhecimento já bem consolidado sobre CPS. Tais constatações contrariam o baixo nível de compras sustentáveis na organização. Na concepção dos respondentes do questionário, isso se justifica pelo elevado custo dos produtos, na dificuldade administrativa e legal encontradas, no preconceito dos demandantes e na falta de conhecimento específico.

As principais barreiras à efetivação da política encontram-se atreladas mais ao custo do produto/serviço e/ou ineficiência da política, e menos aos incentivos e pressões organizacionais. Quanto à familiaridade, os respondentes compreendem a importância das CPS, as relações entre o impacto e o consumo, no entanto relatam sobre a dificuldade administrativa e legal encontradas, no preconceito apresentado pelos demandantes e na falta de conhecimento específico, carecendo de capacitação específica sobre como introduzir, na prática, os critérios socioambientais.

Nesse contexto de mudança organizacional, onde identifica-se a dificuldade administrativa, o preconceito dos demandantes e a falta de conhecimento específico, o papel da liderança é considerado um processo essencial para a motivação dos membros da organização, visando mobilizar recursos no sentido do cumprimento de sua missão, no que tange, nesse trabalho, às CPS. Na década de 1980, novas abordagens no campo de estudos sobre liderança emergiram e mostraram-se inovadoras em comparação às existentes até então. As visões sobre liderança carismática, transformacional e transacional alçaram novos voos neste universo, estando presente em diversas páginas de periódicos científicos prestigiados da área (Antonakis, 2012).

As teorias elaboradas sobre liderança estão reunidas em, principalmente, três abordagens: a de traços de personalidade, a qual identifica o conjunto de características de um líder; a dos estilos de liderança, direcionando a maneira de agir do líder, estabelecendo os estilos de liderança; e a situacional de liderança, a qual analisa as circunstâncias e o contexto para avaliar a eficácia do líder. Embora nenhum conjunto absoluto de características seja necessário em todas as situações de liderança, certos traços e habilidades tendem a ser significativamente mais importantes do que outros, principalmente ao trazermos o conceito de sustentabilidade e contratações públicas. Para Van Wart (2012), traços de liderança são aquelas características que são principalmente inerentes e tornam-se parte da personalidade, enquanto as habilidades são características que são principalmente aprendidas. Isso não quer dizer que essas características não podem ser aprimoradas, especialmente através de treinamento e doutrinação, nem é dizer que algumas pessoas não têm um dom natural para algumas habilidades.

Assim, a Administração deve utilizar a liderança como uma forma de moderar o relacionamento entre as barreiras e as mudanças, onde os líderes transformacionais serão considerados particularmente capazes de influenciar as atitudes e os comportamentos de suas equipes, em outras palavras, líderes admirados, visionários, assíduos com seus subordinados e que os incentivam a alcançar metas extraordinárias. Diversos autores colaboraram para a construção dos conceitos de liderança transformacional, inspirando, inclusive, o modelo de liderança de Bass, o modelo mais difundido para avaliar elementos presentes em uma liderança transformacional e transacional (Avolio, Bass & Jung, 1999). Ao identificarmos as barreiras às CPS, os líderes podem servir como modelo de inspiração para seus seguidores ao exercerem uma comunicação eficaz que passe confiança e traga o engajamento sustentável da organização. Tosi (1991) diz em sua análise sobre influência do contexto organizacional sobre liderança, que as habilidades e estilos de liderança mais efetivos diferem em função da natureza e das características da organização, adotando o conceito de “força situacional” para identificar contextos organizacionais

favoráveis ou desfavoráveis a estilos de liderança mais diretivos ou mais apoiadores, chamando a atenção para o fato de a organização ser composta por diferentes subsistemas organizacionais, com características distintas, que requerem diferentes comportamentos de liderança para um melhor resultado. Se essa ferramenta for bem utilizada, a liderança pode ser efetiva em relação ao obstáculo a ser transposto.

A principal função de um líder é promover mudanças dentro da organização, gerando transformações na área de atuação da sua equipe ou do seu departamento, o que está diretamente relacionado a grande parte das barreiras identificadas no estudo. Essa capacidade de transformação, de acordo com Kotter (2000), deve ser erguida sobre três bases fundamentais: estabelecimento da direção estratégica da organização, comunicação do planejamento aos seus liderados e motivação interna para que as metas sejam cumpridas. Já a teoria clássica da Administração diz que a função do líder é o estabelecimento de critérios de desempenho com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais, onde o foco estaria nas necessidades da organização, às CPS, e não nas necessidades ou opiniões dos indivíduos envolvidos no processo. Desta forma, barreiras atreladas ao custo do produto/serviço, a dificuldade administrativa e do preconceito apresentado pelos demandantes, poderiam ser superadas.

O setor público deve adaptar-se ao mundo dos desafios, ameaças e lidar com implicações internacionais (Van Wart, 2012). O desafio de uma aprendizagem individual e organizacional mais rápida, onde aumenta-se a quantidade de dados e informações, implica que os líderes da organização devem ter a capacidade de digeri-los e utilizá-los rapidamente (Allen, Stelzner, & Wielkiewicz, 1999). Além disso, as organizações também devem ser capazes de aprender de forma eficaz, especialmente em momentos de crise, criando e utilizando conscientemente o conhecimento adquirido e garantindo uma cultura de aprendizagem efetiva (Ingraham e Van Slyke, 2006). Para se ter uma aprendizagem individual e organizacional mais rápida, a organização necessita de indivíduos que demonstrem flexibilidade, habilidades de influência e negociação, habilidades analíticas para resolução de problemas, habilidades técnicas em evolução e um habilidade para o aprendizado contínuo. Comportamentos como o desenvolvimento de pessoal, motivação, gerenciamento de pessoal e desempenho de funções de gestão geral são importantes para avançar na mudança (Van Wart, 2012).

Por fim, ao se identificar as barreiras às CPS em uma organização, e do líder ao orientar os envolvidos em direção à mudança organizacional, um modelo passível de utilização é o *framework* de Van Mart (2012), que diz que se deve começar com uma clara avaliação da estrutura de governança atual e desejada na organização, seguido de um planejamento estratégico para assegurar que um amplo plano de ataque com tempo apropriado seja claramente articulado e, finalmente, este plano deve ser apoiado por análises detalhadas de funções e competências que não apenas levem em conta necessidades organizacionais, mas incluam realisticamente os interesses dos funcionários, garantindo, assim, sua adesão e cooperação, não importando o quão desafiadora a agenda de mudança possa ser.

Conclui-se que o momento é propício para o aprofundamento da concretização da política de CPS. Assim, o oferecimento de capacitações e divulgação das opções existentes para inclusão das variáveis socioambientais, junto ao papel exercido pela liderança, possibilitarão o aumento dessas contratações na organização.

Diante das implicações dos resultados e das limitações da pesquisa, recomenda-se a elaboração de estudos futuros com o intuito de acumular novos conhecimentos sobre compras públicas sustentáveis e o papel da liderança no seu sucesso, além de proporcionar maior robustez aos resultados encontrados. Visto que o tema CPS é rotineiro e necessita ser aprofundado, ficam alguns questionamentos decorrentes deste trabalho, podendo ser considerado em trabalhos futuros: avaliar, através de estudos comparativos, os impactos que as CPS proporcionaram aos órgãos que as implementaram e como se deu o papel da liderança no ambiente organizacional; analisar a possibilidade de implementação de uma nova política de contratações sustentáveis, focada no planejamento e melhor aproveitamento dos recursos socioambientais; e replicar este estudo em outros órgãos, de modo a possibilitar a elaboração de modelos de ação e manuais práticos.

A resposta é nos disciplinarmos para criar modelos que sejam poderosos o suficiente para lidar com o complexo fenômeno da liderança no contexto público e depois aproveitá-los. Tal ação não somente produzirá melhor ciência; será extremamente útil ao compartilhar os *insights* com a comunidade de praticantes.

Referencial teórico

Allen, K. E.; Stelzner, S. P.; Wielkiewicz, R. M. (1999). The Ecology Of Leadership: Adapting To The Challenges Of A Changing World. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*.

- Antonakis, J. (2012). *Transformational And Charismatic Leadership. The Nature Of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B. J.; Bass, B. M.; Jung, D. L. (1999). Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Mlq. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*.
- Barbieri, J. C. Et Al. (2010). *Inovação E Sustentabilidade: Novos Modelos E Proposições*. Revista De Administração De Empresas.
- Brammer, S.; Walker, H. (2011). *Sustainable Procurement In The Public Sector: An International Comparative Study*. *International Journal Of Operations & Production Management*.
- Comissão Europeia. (2011). *Buying Green. A Handbook On Green Public Procurement*. 2. Ed. Luxemburgo: Publications Office Of The European Union.
- Couto, H. L. G.; Ribeiro, F. L. (2016). *Objetivos E Desafios Da Política De Compras Públicas Sustentáveis No Brasil: A Opinião Dos Especialistas*. *Revista De Administração Pública*, Rio De Janeiro.
- Cypreste, A. S. T. (2013). *Licitações Sustentáveis - Instrumento Legal De Promoção Da Sustentabilidade: Um Estudo Da Aquisição De Bens Na Ufes*.
- Elkington, John. (2001). *Canibais De Garfo E Faca*. São Paulo: Makron Books.
- Freitas, J. (2012). *Sustentabilidade: Direito Ao Futuro*. 2. Ed. Belo Horizonte: Fórum.
- Gelderman, C. J. (2006). *Public Procurement And Eu Tendering Directives: Explaining Non-Compliance*. *International Journal Of Public Sector Management*.
- Gunther, E; Scheibe, L. (2006). *The Hurdle Analysis: A Self-Evaluation Tool For Municipalities To Identify, Analyse And Overcome Hurdles To Green Procurement*. Dresden.
- Iclei. (2013). *Governos Locais Pela Sustentabilidade*. Ministério Do Planejamento, Orçamento E Gestão - Mp. *Projeto Compras Sustentáveis Pela Inovação E Por Uma Economia Verde E Inclusiva*. Relatório De Diretrizes Aos Planos De Gestão De Logística Sustentável - In Mp/Stli Nº 10/2012. Brasília.
- Ingraham, P. W.; Slyk, D. M. (2006). *The Path Ahead For Public Service Leadership*. *The American Review Of Public Administration*.
- Kotter, J. P. (2000). *What Leaders Really Do. The Bottom Line*.
- Leap. (2006). *General Introduction*. Leap Gpp Toolkit.
- Malthus, T. (1798). *An Essay On The Principle Of Population*.
- Meirelles, H. L. (2004). *Direito Administrativo Brasileiro*. 29. Ed. São Paulo: Malheiros.
- Mello, C. A. B. (2013). *Curso De Direito Administrativo*. 30 Ed. São Paulo: Malheiros.
- Mendes, A. D. (1998). *Envolvimento E Desenvolvimento: Introdução À Simpatia De Todas As Coisas*. 2ª Ed. São Paulo: Cortez.
- Mendonça et al. (2012). *Processo De Institucionalização Das Compras Públicas Sustentáveis*.
- Oliveira, B. C. S. C. M., Dos Santos, L. M. Z. (2015). *Compras Públicas Como Política Para O Desenvolvimento Sustentável*. *Revista De Administração*.

- ONU. (1992). Declaração Do Rio Sobre Desenvolvimento E Meio Ambiente (Agenda 21), Rio De Janeiro.
- Pereira, J. M. (2009). Curso De Administração Pública. São Paulo, Editora Atlas, 2ª Edição.
- Sachs, I. (2008). Desenvolvimento: Incluyente, Sustentável, Sustentado. Garamond, Rio De Janeiro.
- Silva, D.; Lopes, E. L.; Braga Júnior, S. S. (2014). Pesquisa Quantitativa: Elementos, Paradigmas E Definições. **Revista De Gestão E Secretariado**.
- Souza, M. T. S.; Olivero, S. M. (2010). Compras Públicas Sustentáveis: Um Estudo Da Incorporação De Critérios Socioambientais Nas Licitações Do Governo Do Estado De São Paulo. In: Encontro Da Anpad, 34, Rio De Janeiro.
- Teixeira, M. F De F. B. (2013). 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. 2013. Dissertação (Mestrado Em Desenvolvimento Sustentável) - Universidade De Brasília, Brasília.
- Thomson, J; Jackson, T. (2007). Sustainable Procurement In Practice: Lessons From Local Government. *Journal Of Environmental Planning & Management*.
- Torres, D. M. (2018). Contratações Públicas Sustentáveis: Análise Das Barreiras No Caso Do Banco Central Do Brasil. Belo Horizonte.
- Tosi, H. L. (1991). The Organization As A Context For Leadership Theory: A Multilevel Approach. *The Leadership Quarterly*.
- Van Mart, M. (2012). *Leadership In Public Organizations: An Introduction*. New York: M.E. Sharpe.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos De Pesquisa Em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Villac, T.; Santos, M. G. (2021). 3 Passos Para Implementar Licitações Sustentáveis Na Administração Pública.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present, And Future. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo De Caso: Planejamento E Métodos*. Porto Alegre: Bookman.