



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANDRÉA CECÍLIA SOARES ROSSET

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DOS CRITÉRIOS DE
SUSTENTABILIDADE UTILIZADOS NAS CONTRATAÇÕES DA EMPRESA
BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA-INFRAERO

MACEIÓ - AL

2017

ANDRÉA CECÍLIA SOARES ROSSET

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DOS CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE UTILIZADOS NAS CONTRATAÇÕES DA EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA-INFRAERO

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico Bibliotecária
Bibliotecária Responsável: Helena Cristina Pimentel do Vale

R829c Rosset, Andréa Cecília Soares.

Compras públicas sustentáveis: um estudo dos critérios de sustentabilidade utilizados nas contratações da Empresa Brasileira de Infraestrutura aeroportuária-infraero / Andréa Cecília Soares Rosset. – 2017.

134 f. : il.

Orientador: Andrew Beheregarai Finger.

Dissertação (mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Maceió, 2017.

Bibliografia: f. 118-124.

Anexos: f. 125-134.

1. Administração pública. 2. Compras (Serviço público) – Brasil. 3. Critérios de sustentabilidade. 4. Aeroportos – Brasil. I. Título.

CDU: 35(81)

Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEAC

Ata da 10ª Sessão de Defesa de Trabalho de Conclusão Final do Mestrado Profissional em Administração Pública/PROFIAP da Universidade Federal de Alagoas.

Aos 26 dias do mês de setembro de 2017 foi iniciada a 11ª sessão de Defesa de Trabalho de Conclusão Final do Mestrado Profissional em Administração Pública/PROFIAP da Universidade Federal de Alagoas, às 15h00, na sala de Aula e Videoconferência dos Mestrados do Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde (ICBS) – Bloco 09 da Universidade Federal de Alagoas, a que se submeteu **ANDRÉA CECÍLIA SOARES ROSSET**, apresentando o trabalho: “COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DOS CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE UTILIZADOS NAS CONTRATAÇÕES DA EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA-INFRAERO”, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, conforme o disposto no regulamento deste Programa, e tendo como Banca Examinadora já referendada pelo Colegiado do Curso, Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger (FEAC-UFAL), Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita (FEAC-UFAL) e o Prof. Dr. Fernando Luiz Emerenciano Viana (PPGA-UNIFOR – com participação via web conferência), sob a presidência do orientador, o Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger (FEAC-UFAL), que, na presente sessão, fica autorizado a assinar pelo professor que integra a banca via web conferência.

Analisando o trabalho a Banca atribui a seguinte menção:

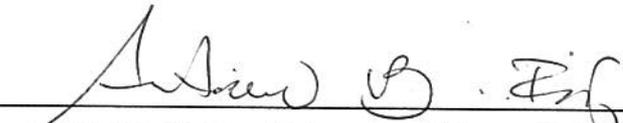
APROVADO

REPROVADO

OBSERVAÇÕES:

Considera-se que foram feitos, mas que não interferem na aprovação do trabalho.

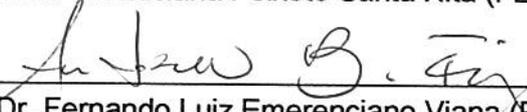
Maceió, 26 de setembro de 2017.



Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger (FEAC-UFAL).



Prof. Dr. Luciana Peixoto Santa Rita (FEAC-UFAL)



Prof. Dr. Fernando Luiz Emerenciano Viana (PPGA-UNIFOR).

Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Universidade Federal de Alagoas
Campus A. C. Simões BR 104 – Norte, km 96,7, bairro Tabuleiro do Martins
CEP 57.072-970 Fone: (82) 3214-1228

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por me conceder forças e ânimo para ter conseguido concretizar este sonho.

Ao meu marido Arthur Lopes, por toda compreensão e auxílio neste período difícil, em que mesmo presente, várias vezes me fiz ausente por necessidade de finalizar este projeto.

Aos meus pais e minhas irmãs, por todo o incentivo durante o mestrado. Obrigada por sempre acreditarem em mim.

Ao professor Dr. Andrew Finger, pela oportunidade, confiança, por todos os ensinamentos, correções e sugestões para a construção deste trabalho. Agradeço imensamente pela compreensão e, principalmente, pela paciência de sempre.

A minha coordenadora e amiga, Cícera, por todo o apoio, força e incentivo para que eu não desanimasse em nenhum momento. Obrigada pela compreensão e por ter entendido alguns afastamentos quando necessário, para que pudesse concluir este trabalho.

A todos os colegas de trabalho da INFRAERO, em especial Eliziel, Renan, Josimar, Sara e Karina, que me ensinaram tanto, através de troca de informações sobre o assunto desta dissertação, e que fizeram enriquecer cada vez mais meu conhecimento sobre o tema.

Aos meus colegas de mestrado, em especial aos amigos Dartagnan e Diego da Guia, por toda a ajuda e incentivo desde o início do curso.

Ao Superintendente de Serviços Compartilhados da INFRAERO, que autorizou a coleta de dados desta pesquisa.

Ao amigo Rodrigo Krutzmann, que contribuiu imensamente na fase de coleta de dados. Agradeço muito por todo o apoio e pelas valiosas contribuições para este estudo.

Ao amigo Fernando Belmiro, por todos os ensinamentos e auxílio no decorrer da análise estatística dos dados deste trabalho.

A todos os gestores e colaboradores da INFRAERO que se dispuseram a participar desta pesquisa, contribuindo para a elaboração deste estudo.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta dissertação.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os critérios de sustentabilidade utilizados nos processos de contratação da Infraero. A pesquisa aplicada possuiu um caráter descritivo quanto aos seus objetivos gerais, e uma abordagem mista: qualitativa e quantitativa, com duas etapas de investigação. A primeira, qualitativa e exploratória, foi elaborada por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores das áreas de licitações e suprimentos da Infraero. As informações coletadas foram tratadas mediante a técnica de análise de conteúdo. A segunda etapa foi quantitativa e contemplou a realização de um levantamento tipo *survey*, com aplicação de questionário estruturado, em toda a população que compreende 59 aeroportos brasileiros administrados pela Infraero. Adicionalmente foram incluídas 6 coordenações de licitações, que representam os setores responsáveis pelas contratações realizadas por meio de licitação. Os dados coletados receberam tratamento estatístico descritivo. Os principais resultados indicaram que a implementação das compras sustentáveis na Infraero se encontra num estágio embrionário; não existe uma metodologia de contratação sustentável definida na empresa; não há incentivo da alta administração para implementação das compras sustentáveis; são realizadas ações sustentáveis pontuais, mas não ocorrem de forma institucionalizada; a maioria das compras sustentáveis realizadas constituem apenas obediência às leis ou exigências dos órgãos de controle. Os critérios de sustentabilidade mais utilizados são aqueles determinados na legislação, e a predominância da utilização é nas contratações de obras e serviços de engenharia, devido a maior exigência e respaldo legal. Dentre as maiores dificuldades encontradas para adoção de CPS estão: Oferta de produtos e serviços sustentáveis ainda incipiente; legislação; alto custo envolvido; baixo nível de capacitação e treinamento dos envolvidos; cultura interna da empresa; e indisponibilidade de ferramentas práticas e de informação. Não é realizado acompanhamento ou controle sistemático dos possíveis impactos ou resultados decorrentes da adoção de critérios de sustentabilidade nas contratações da Infraero.

Palavras-chave: Compras públicas sustentáveis. Critérios de sustentabilidade. Aeroportos. Infraero.

ABSTRACT

The goal of this study is to analyse the sustainability criteria used in the processes of contracting Infraero. The research that was applied has an exploratory and descriptive character regarding its main purpose, and a mixed approach: qualitative and quantitative, with two stages of investigation. The first, qualitative and exploratory, was elaborated through semi-structured interviews with the managers of the bid and supply areas of Infraero. The information collected was addressed using the content analysis technique. The second stage was quantitative and has included a survey, with application of a structured questionnaire, in the entire population involving 59 Brazilian airports managed by Infraero, and in addition 6 bids coordinations were included that represent the departments responsible for contracting Through bidding. The data collected received descriptive statistical care. The main results indicate that: the implementation of the sustainable purchases in Infraero is at an embryo stage; There is no sustainable contracting methodology defined in the company; There is no incentive for top management to implement sustainable procurement; Sustainable actions are carried out on time, but do not occur in an institutionalized way; The majority of the sustainable purchases made are only obeying the laws or requirements of the control bodies. The most widely used sustainability criteria are those defined in the legislation, and the predominance of the use is in the contracting of engineering works and services, due to greater demands and legal support. The most difficulties encountered for adoption of CPS are: Supply of sustainable products and services still incipient; legislation; High cost involved; Low level of training and training of those involved; Company's internal culture; And the unavailability of practical tools and information. There is no systematic monitoring or control of the possible impacts or results arising from the adoption of sustainability criteria in Infraero's contracting.

Keywords: Sustainable public procurement. Sustainability criteria. Airports. Infraero.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa	48
Figura 2 - Correlação entre os instrumentos de pesquisa e os objetivos	49
Figura 3 - Categorias de Análise	50
Figura 4 - Estrutura do Centro de Serviço	52
Figura 5 - Gerências que compõem o Centro de Serviço de Logística Administrativa	53
Figura 6 - Composição da Gerencia de Licitações da Infraero	54
Figura 7 – Estrutura organizacional geral da Infraero - Centro Corporativo	63
Figura 8 – Atuação dos Centros de Serviços	64
Figura 9 – Gerências de Licitações e de Suprimentos do Centro de Serviço de Logística Administrativa	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modalidades de licitação da Lei nº 8.666/93.....	21
Quadro 2 – Instrumentos normativos que definem e exemplificam critérios sustentáveis	27
Quadro 3 - Exemplos de critérios de sustentabilidade	28
Quadro 4 - Instrumentos Normativos relacionados a Sustentabilidade que influenciaram as CPS	32
Quadro 5 – Iniciativas de CPS em âmbito internacional.....	38
Quadro 6 – Exemplos de inovações em CPS em Países Europeus	40
Quadro 7 – Iniciativas de CPS em âmbito nacional	45
Quadro 8 - Aeroportos administrados pela Infraero.....	51
Quadro 9 - Coordenações da Gerência de Licitações da Infraero	67
Quadro 10 - Coordenações e grupos de objetos	68
Quadro 11 - Aeroportos que participaram da pesquisa.	70
Quadro 12 - Coordenações de Licitação que participaram da pesquisa	71
Quadro 13 - Quadro-síntese com os principais resultados obtidos na pesquisa de campo ..	108
Quadro 14 – Plano de Ação.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nível de conhecimento sobre as compras e/ou sustentabilidade	74
Tabela 2 – Nível de implementação de critérios sustentáveis nos processos de contratação.	77
Tabela 3 – Frequência de utilização de critérios sustentáveis em relação aos objetos de licitação.....	80
Tabela 4 – Frequência da utilização dos critérios de sustentabilidade utilizados	83
Tabela 5 – Nível de concordância em relação às práticas adotadas às compras sustentáveis no âmbito da Infraero	88
Tabela 6 – Nível de concordância em relação às estratégias de implementação das CPS no âmbito da Infraero	93
Tabela 7 – Nível de concordância em relação às facilidades para implementação das CPS .	97
Tabela 8 – Nível de concordância em relação às dificuldades para implementação das CPS	102
Tabela 9 – Nível de concordância em relação aos resultados e impactos percebidos.....	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos aeroportos por região geográfica.....	69
Gráfico 2 - Participação em evento de capacitação em CPS (coordenadores de licitações).....	73
Gráfico 3 - Participação em evento de capacitação em CPS (gestores de compras dos aeroportos).....	73
Gráfico 4 - Pontuação média atribuída aos assuntos pesquisados.....	74
Gráfico 5 – Pontuação média atribuída ao nível de implementação de critérios sustentáveis	78
Gráfico 6 – Pontuação média atribuída à frequência de utilização de critérios sustentáveis em relação aos objetos	80
Gráfico 7 – Pontuação média atribuída à utilização dos tipos de critérios sustentáveis	85
Gráfico 8 – Pontuação média atribuída às práticas relacionadas às CPS	89
Gráfico 9 – Pontuação média atribuída em relação às estratégias de implementação das CPS	94
Gráfico 10 - Pontuação média atribuída aos fatores facilitadores à implementação das CPS.....	98
Gráfico 11 - Pontuação média atribuída às dificuldades para a implementação das CPS.....	103
Gráfico 12 – Pontuação média atribuída aos resultados e impactos percebidos	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública
AGU – Advocacia Geral da União
CAA - Cidade Amiga da Amazônia
CF – Constituição Federal
CGU – Controladoria Geral da União
CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente
CPS – Compras Públicas Sustentáveis
CSA - *Canadian Standard Association*
EPA (*Environmental Protection Agency*)
EPP (*Environmentally Preferable Purchasing*)
EUA – Estados Unidos da América
GVces - Centro de Estudos em Sustentabilidade
IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICLEI - *International Council for Local Environmental Initiatives*
ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IGPN - *International Green Purchasing Network*
INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
ISO – *International Organization for Standardization*
LEAP – *Local Authority Environmental Management System and Procurement*
MMA – Ministério do Meio Ambiente
MPes - Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NAFTA - *North American Free Trade Agreement*
OGGO - Gabinete de Greening de Operações do Governo
ONU - Organização das Nações Unidas
PAC - Programa de Aceleração do Crescimento
PIB - Produto Interno Bruto
PLS - Planos de Gestão de Logística Sustentável
PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
RAP – Revista de Administração Pública
RDC - Regime Diferenciado de Contratações
REAd – Revista Eletrônica de Administração
SISNAMA - Sistema Nacional do Meio Ambiente
SUS - Sistema Único de Saúde
TCU – Tribunal de Contas da União
UE - União Européia
UNEP - *United Nations Environment Programme*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1. Contextualização	12
1.2. Problematização.....	13
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo geral	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Desenvolvimento Sustentável.....	17
2.2. Compras Públicas	19
2.3. Compras Públicas Sustentáveis (CPS)	24
2.3.1. Critérios de sustentabilidade.....	26
2.3.2 amparo constitucional e legal	29
2.3.3. Compras públicas sustentáveis como instrumento de Políticas Públicas	32
2.3.4 dificuldades para a implementação das CPS	36
2.3.5 iniciativas internacionais às CPS	38
2.3.6. Iniciativas nacionais às CPS	42
3. METODOLOGIA	47
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	47
3.2. População e Amostra	50
3.3. Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados	56
3.4. Técnica de análise dos dados.....	58
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	59
4.1 Diagnóstico Organizacional	59
4.1.1 Nova estrutura organizacional da infraero.....	61
4.2 Centros de Serviços	64
4.2 Caracterização da Amostra.....	66
4.2.1 Investigação qualitativa	66
4.2.2 Investigação quantitativa	69
4.3 Práticas das Compras Públicas Sustentáveis	75
4.4 Estratégias para implementação de critérios sustentáveis nas contratações.....	91
4.5 Facilidades e Dificuldades para implementação das CPS	96
4.6 Resultados e Impactos percebidos	104
4.7. Síntese dos resultados	107
5. PLANO DE AÇÃO	109
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE A	125
APENDICE B	129

1 INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

O tema sustentabilidade vem ganhando destaque nos últimos anos, sendo utilizado para dar valor a qualquer área, seja na educação, economia, administração, e principalmente ao meio ambiente, pois a sociedade vem desenvolvendo, cada vez mais, uma consciência ambiental significativa.

De acordo com Villac e Bliacheris (2013), sustentabilidade, entre tantos conceitos, é instituir conduta compatível com as condições ambientais adequadas em conjugação com a responsabilidade social. Significa suprir as necessidades presentes sem interferir nas gerações futuras e está diretamente ligada ao desenvolvimento de vários setores da sociedade.

A Constituição Federal pressupõe políticas públicas ambientais, construídas em conjunto com a sociedade, em cumprimento da preservação do meio ambiente, que se estende às presentes e futuras gerações (LEME, 2010).

O meio ambiente, como objeto de políticas públicas, apresenta um conjunto peculiar de características, que se diferenciam de outras áreas das políticas públicas. Por isso, a política ambiental, em regra, atua sobre problemas que envolvem bem comum, o que implica gerenciar problemas relevantes de ação coletiva (SILVA; BARKI, 2012).

Dessa forma, considerando a abrangência das compras realizadas pelo governo e o impacto causado na sociedade por esta atingir o interesse coletivo, constata-se a grande necessidade de implantar políticas neste segmento em prol do meio ambiente (SILVA; GUIMARÃES; SILVA, 2012).

Nessa perspectiva, as contratações feitas pela Administração Pública são importantes instrumentos que podem impactar no desenvolvimento econômico sustentável, pois através das licitações são promovidos incentivos educacionais, geração de emprego, defesa ambiental, redução da desigualdade, entre outros benefícios para a sociedade.

O papel das compras governamentais, como um estímulo para o desenvolvimento sustentável, tem sido um tema de especial interesse nos últimos anos (MCCRUDEN, 2004; WEISS; THURBON, 2006). O governo, como consumidor de grande escala, pode incentivar a inovação, estimular a competição na indústria, de forma a garantir aos

produtores retornos pelo melhor desempenho socioambiental de seus produtos, por meio da demanda do mercado ou de incentivos (SANTOS et al., 2010).

Governos que promovem compras sustentáveis assumem, perante a opinião pública, o compromisso com a vida, com as gerações futuras e com o uso racional e inteligente dos recursos (ICLEI, 2015a). Ademais, considerar critérios de sustentabilidade nos processos de contratação na Administração Pública é uma obrigação imposta ao Poder Público, a qual não advém apenas de legislação específica, mas principalmente do dever de proteção ambiental positivado no artigo 225 da Constituição Federal de 1988.

Portanto, fica evidente que os gestores e administradores públicos podem desempenhar um papel estratégico contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país. A compra pública sustentável deve ser implementada como um instrumento de política pública, e não deve ser vista apenas como desejável, e sim como indispensável por todos os agentes públicos, que devem incentivar a produção e o consumo sustentável, a fim de preservar os recursos para as gerações futuras.

Dentro deste contexto, este trabalho procura fazer uma contribuição na área de política pública socioambiental. O estudo incluirá uma revisão teórica sobre Compras Públicas Sustentáveis (CPS), contemplando definições sobre desenvolvimento sustentável, a identificação de critérios de sustentabilidade, seu amparo constitucional e legal e sua atuação como um instrumento de Política Pública.

Em seguida são apresentadas iniciativas internacionais e nacionais da Administração Pública sobre a matéria, visando embasar a análise dos critérios de sustentabilidade utilizados nos processos de contratação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero).

1.2. Problematização

Através das Contratações Públicas Sustentáveis, o governo é capaz de elaborar Políticas Públicas visando alcançar objetivos ambientais, sociais e econômicos, de modo a incentivar o desenvolvimento sustentável.

As compras sustentáveis trazem inúmeros benefícios a sociedade contribuindo para o desenvolvimento do país. No que tange aos aspectos ambientais, é possível citar exemplos como o incentivo a eficiência energética, redução do consumo de água e aumento dos níveis de reciclagem dos materiais. Quanto aos aspectos sociais, tem-se a contribuição para diminuição da pobreza, incentivo a desigualdade social, geração de emprego, o incentivo a

microempresas e empresas de pequeno porte, bem como o desenvolvimento local de cada região. Em relação aos aspectos econômicos, as compras sustentáveis podem otimizar recursos, gerar renda e incentivar inovações e transferências de tecnologia (UNEP, 2008).

A maioria dos impactos ambientais ocorrem porque se priorizam aspectos estritamente econômicos e imediatistas. No que tange às Compras Públicas, o Estado deve incentivar um novo modelo de desenvolvimento, onde a proposta mais vantajosa, não deve ser selecionada apenas utilizando critérios econômicos, mas também é necessário considerar aspectos ambientais e sociais, respeitando as diferenças regionais e locais.

O Brasil ainda precisa de avanços nas contratações sustentáveis. O atual padrão de consumo se demonstra insustentável e o mercado de bens e serviços sustentáveis ainda é incipiente, mesmo considerando os avanços obtidos na legislação brasileira relativos às CPS, as quais demonstram um cenário favorável a utilização de práticas sustentáveis nas compras públicas.

Em que pese a Constituição Federal de 1988 e o vigente sistema normativo brasileiro obrigar as licitações públicas serem sustentáveis, o setor público nem sempre utiliza critérios de sustentabilidade em suas contratações. Possivelmente por conta da complexidade do tema, ou ainda da falta de instrumentos que possam facilitar o seu cumprimento.

A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero – é uma empresa pública que administra aeroportos brasileiros e que dispõe de um expressivo recurso orçamentário para as suas contratações. Em 2016, o orçamento total para as compras/contratações da empresa foi de R\$ 905.981.390,00, valor significativo que representa grande relevância do orçamento da união.

Além disso, a Infraero emprega cerca de 10 mil empregados, sem contar com a quantidade de funcionários terceirizados, fornecedores e outros membros da comunidade aeroportuária. Estes atores evidenciam o potencial multiplicador que a empresa dispõe para disseminar novos padrões de produção e consumo.

Portanto, diante do relevante cenário que envolve a empresa pública supracitada, e tendo como escopo do estudo as Compras Públicas Sustentáveis, este trabalho propõe uma investigação para o seguinte problema de pesquisa:

Como se caracteriza o processo de utilização de critérios de sustentabilidade nas contratações realizadas pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária?

Entende-se, neste trabalho, que as Contratações Públicas, correspondem tanto as compras de materiais quanto as contratações de serviços. Pois, quando a Administração Pública elabora um contrato administrativo, contrata-se uma empresa para o fornecimento de

bens ou a prestação de um serviço. Portanto, quando utilizado o termo “contratações”, está sendo aplicado em sentido amplo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar os critérios de sustentabilidade utilizados nos processos de contratação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Delinear o processo de compras e contratações da Infraero;
2. Verificar as práticas relacionadas às compras públicas sustentáveis desempenhadas na Infraero;
3. Identificar os critérios de sustentabilidade utilizados nas contratações da Infraero;
4. Identificar estratégias adotadas no processo de implementação das CPS na Infraero;
5. Identificar os fatores facilitadores para implementação das CPS na Infraero;
6. Identificar as dificuldades encontradas para implementação das CPS na Infraero;
7. Examinar os resultados e impactos percebidos das CPS na Infraero;
8. Propor aperfeiçoamento das ações desenvolvidas indicando novas práticas para a implementação sistemática de Compras Públicas Sustentáveis.

1.4 Justificativa

A pesquisa justifica-se, primeiramente, pela relevância do tema, pois as Compras Públicas assume um elevado grau de importância por representar uma parcela substancial da economia do Brasil, cerca de 15% a 20% do PIB (MPOG, 2016). Considera-se ainda que esta pode ser uma das maiores ferramentas para promover políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável do País.

Segundo Brammer e Walker (2011), o tema compra pública sustentável assumiu elevado grau de importância nos círculos políticos internacionais. Todavia, apesar da importância da matéria, ainda são escassos os estudos que tratam das Compras Sustentáveis no setor público.

Rosset e Finger (2016) elaboraram uma revisão sistemática da pesquisa brasileira sobre Compras Públicas Sustentáveis, e destacaram que, em que pese a escassez na

produção científica, se constata um aumento das pesquisas por se tratar de assunto relevante para a gestão pública.

Em contrapartida, existem muitos estudos relacionadas a sustentabilidade, sendo que a maioria delas abordam questões do setor privado. Poucos trabalhos têm investigado questões da cadeia de fornecimento sustentável em um contexto do setor público (DI SISTO; MCBAIN, 2008; SAKR; SHERIF; EL-HAGGAR, 2010; WALKER; BRAMMER, 2012). Portanto, ainda existe pouco conhecimento sobre como o Estado pode incentivar as Compras Públicas Sustentáveis ou demonstrar condições que as tornem mais propícias (BRAMMER; WALKER, 2011).

Ademais, a intenção do estudo também é provocar uma discussão a respeito do tema, pois em se tratando de políticas públicas, a política socioambiental trata de incentivar a criação de instrumentos que promovam o envolvimento do governo na constituição de um sistema sustentável para a sociedade, já que este é o maior influenciador de toda cadeia de suprimento do país.

Desta forma, este estudo busca analisar os critérios de sustentabilidade utilizados nas contratações realizadas pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, além de apresentar subsídios para o desenvolvimento de políticas e intervenções institucionais que possam colaborar para implementação das Compras Sustentáveis no país.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo pretende apresentar uma fundamentação teórica acerca do tema Compras Públicas Sustentáveis (CPS). Para tanto, faz-se necessário, inicialmente, uma breve explanação sobre Desenvolvimento Sustentável e Compras Públicas, para então tratar especificamente das CPS, contemplando seu amparo constitucional e legal, e sua atuação como um instrumento de Política Pública.

2.1. Desenvolvimento Sustentável

A noção de sustentabilidade, de acordo com Sachs (1993), está baseada na necessidade de garantir a disponibilidade dos recursos para as gerações futuras, além da promoção da igualdade social, visando o desenvolvimento dos setores produtivos, cidades e nações de maneira sustentável.

O desenvolvimento sustentável está relacionado diretamente com três variáveis, as quais são consideradas o tripé da sustentabilidade: ambiental, social e econômico (CARVALHO; FERREIRA; VILLAC, 2016). Não há hierarquia ou prevalência entre essas variáveis, por isso é imprescindível considerá-las conjuntamente, como os três aspectos essenciais para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Atualmente, não há como pensar em desenvolvimento apenas como fator econômico. Este termo sempre deve vir acompanhado e orientado por necessidades socioambientais. Sendo assim, todo desenvolvimento deve ser qualificado e entendido como desenvolvimento sustentável.

A ideia de desenvolvimento sustentável surgiu ao mundo em 1987 com a publicação do Relatório Brundtland intitulado “Nosso Futuro Comum”. Nesse documento, o desenvolvimento sustentável é conceituado como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (VALENTE, 2011).

O relatório, o qual foi elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU), discorre que há incompatibilidade entre desenvolvimento sustentável e os padrões de produção e consumo dos dias atuais.

Em que pese a importância e ampla aceitação do relatório, conceito de desenvolvimento sustentável proposto por ele recebeu inúmeras críticas. Dahl (1997), por

exemplo, entendeu que o conceito é muito geral, contemplando apenas a dimensão temporal, mas não aborda de forma específica. Por outro lado, Barbosa (2008) afirmou se tratar de uma definição questionável, visto que não caracteriza quais seriam as necessidades comportadas pelo presente ou pelo futuro.

Mesmo havendo as críticas, o “Relatório Brundland” marcou uma revolução na discussão do desenvolvimento sustentável, e a definição trazida por ele é a adotada na grande maioria dos documentos oficiais do mundo.

Um evento considerado marco histórico na evolução do tema foi a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CNUMAD), ocorrida no Rio de Janeiro em 1992. Nessa oportunidade, foram produzidos importantes documentos destacando a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Declaração de Princípios sobre o Uso das Florestas, a Convenção das Nações Unidas sobre Diversidade Biológica, a Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, e a Agenda 21 Global (MALHEIROS, 2008).

Segundo Malheiros (2008), estes documentos representam instrumentos de comprometimento internacional voltados para o desenvolvimento sustentável, considerados os maiores marcos institucionais para o esforço conjunto de governos de todo o mundo para ações que aliem desenvolvimento e meio ambiente. De acordo com Torres (2012), a Conferência tratou, mais particularmente, da questão da insustentabilidade do modelo de desenvolvimento em curso, e teve como objeto de discussão e análise a Agenda 21.

A Agenda 21 Global é um instrumento mundial de planejamento participativo que trata de programas de sustentabilidade ambiental, em diferentes bases geográficas, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica (MMA, 2015). A Agenda 21 reforça e amplia as recomendações propostas no Relatório Brundtland.

De acordo com Barbieri e Silva (2011), a Agenda 21 é um programa para guiar a humanidade em direção a um desenvolvimento que seja ao mesmo tempo socialmente justo e ambientalmente sustentável. Com a consolidação desse instrumento, muitos países começaram a utilizar formas para a contratação de bens e serviços de maneira sustentáveis.

Especificamente em 2002, alguns países colocaram em prática (ou iniciaram) o desenvolvimento de orientações para compras públicas sustentáveis, foram eles: Argentina, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, Japão, México, República da Coreia e União Europeia (UNEP, 2008).

A construção da Agenda 21 brasileira partiu do desencadeamento de um processo de planejamento participativo com a finalidade de analisar a situação atual do país para

identificar potencialidades e fragilidades e, dessa forma, visualizar o desenvolvimento futuro de forma sustentável (MALHEIROS, 2008). Este é um importante documento de subsídio potencial à formulação de políticas focadas no desenvolvimento duradouro, pois incorpora princípios, compromissos e objetivos estabelecidos na Agenda 21 Global, traduzindo-os para o contexto nacional.

Em 2012, o tema Compras Verdes foi destacado na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável de Joanesburgo, reafirmando as ações orientadas pela Agenda 21 e incentivando as autoridades públicas a promover políticas de contratação pública que favoreçam o desenvolvimento e a difusão de mercadorias e serviços favoráveis ao meio ambiente. (SILVA; GUIMARÃES; SILVA, 2012). A Cúpula também ficou conhecida como “Rio+10” ou “Cúpula da Terra”. (BARBIERE; SILVA, 2011).

Para Silva (2005), sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são conceitos distintos, mas complementares, levando a um mesmo objetivo. A primeira pode ser compreendida como um “fim” ou o objetivo maior, e o segundo como o “meio” para alcançá-la.

Os três aspectos essenciais para o desenvolvimento são o social, o ecológico e o econômico (SACHS, 2000), e estes mesmos aspectos são citados por Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) em relação a sustentabilidade. Para Sachs (2000), estratégias de desenvolvimento que integram os três aspectos constituem “soluções triplamente ganhadoras”.

Na atualidade, o desenvolvimento sustentável constitui um princípio de direito internacional geral, o que implica no dever de sua persecução por parte de todos os Estados que compõem a comunidade internacional. (CARVALHO; FERREIRA; VILLAC, 2016).

A Compra Pública Sustentável é um importante instrumento à disposição para a implementação de medidas concretas em prol do desenvolvimento sustentável. O mesmo deve se dar por parte dos cidadãos, que devem cobrar dos agentes públicos atitudes mais contundentes em prol do meio ambiente e da sociedade. (BIDERMAN et al, 2008).

2.2. Compras Públicas

Quando se compara a compra pública com a compra privada, é possível verificar um paralelismo entre elas, pois ambas buscam o menor preço, com garantia de qualidade. Ocorre que a compra pública necessita de procedimentos específicos para lhe dar eficácia,

como a legislação; já nas compras entre particulares esses procedimentos são de livre escolha. (BATISTA; MALDONADO, 2008). O Poder Público não tem a livre escolha nas suas contratações, estando, portanto, sujeito ao dever de licitar.

A Constituição Federal do Brasil determina, em seu inciso XXVII do artigo 22, que compete exclusivamente à União dispor sobre normas gerais de licitação e contratação, para as administrações públicas diretas e indiretas da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, observado o disposto no inciso XXI do artigo 37.

O artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, estabelece a obrigatoriedade de a Administração utilizar a licitação nos processos de compra, aquisição, locação e contratação pública. Essa exigência também se aplica às concessões e permissões de serviço público.

Dessa forma, as contratações feitas pela Administração Pública devem obedecer a procedimentos específicos, de forma a possibilitar o tratamento isonômico aos interessados e selecionar a proposta mais vantajosa. A data de 21 de junho de 1993 representa o maior marco das compras públicas no Brasil, pois foi promulgada a Lei 8.666/1993, mais conhecida como “lei de licitações” e vigente até os dias atuais.

A licitação não é uma atividade discricionária da Administração Pública. O ente público tem o dever de licitar antes de contratar, sob pena de nulidade do ato administrativo. Porém, nem todas as aquisições ou contratações na Administração Pública são precedidas de licitação. A legislação aponta algumas exceções, as quais são chamadas dispensas e inexigibilidade de licitação.

Segundo Mello (2008), a dispensa contempla hipóteses em que a licitação seria possível, mas outras razões justificam que ela não seja realizada em virtude de interesses públicos diversos. Já no que tange a inexigibilidade, conforme define o mesmo autor, é a inviabilidade de competição, em razão da singularidade do objeto ou do ofertante, ou mesmo por falta dos pressupostos jurídicos ou fáticos da licitação não tomados em conta no arrolamento dos casos de licitação dispensável. Logo, os casos de dispensa são taxativos e, portanto, estão positivados na lei; enquanto que os casos de inexigibilidade descrevem um rol exemplificativo, apenas.

De acordo com Meirelles (2005), a licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Visa propiciar iguais oportunidades aos que desejam contratar com o Poder Público, dentro dos padrões previamente estabelecidos pela Administração, e atua com fator de eficiência e de moralidade nos negócios administrativos (MEIRELLES, 2005).

No mesmo sentido, Cunha Júnior (2009, p. 431), conceitua licitação como “um procedimento administrativo onde a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para a celebração do contrato que melhor atender ao interesse público”.

A Lei 8.666/93 prevê cinco modalidades de licitação, quais sejam: concorrência, tomada de preço, leilão, concurso e convite. As modalidades são distinguidas pelo valor estimado da contratação ou por caracterização de seu objeto.

Quadro 1 – Modalidades de licitação da Lei nº 8.666/93

MODALIDADE	CONCEITO	VALOR ESTIMADO
Convite	É a modalidade de licitação entre interessados do ramo, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3, que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas.	Bens/serviços comuns: até R\$ 80.000 Obras/serviços de Engenharia: até R\$ 150.000.
Tomada de Preço	É a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atendam a todas as condições exigidas para cadastramento até o 3º dia anterior ao recebimento das propostas, observada a qualificação.	Bens/serviços comuns: até R\$ 650.000. Obras/serviços de Engenharia: até R\$ 1.500.000.
Concorrência	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que comprovem possuir requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital.	Bens/serviços comuns: Acima de R\$ 650.000. Obras/serviços de Engenharia: Acima de R\$ 1.500.000.
Concurso	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante instituição de prêmios aos vencedores.	Qualquer valor
Leilão	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para alienação de bens imóveis.	Qualquer valor

Fonte: Elaborado pela autora.

Importante ressaltar que a lei de licitações sempre foi alvo de muitas críticas por excesso de formalismo em seus procedimentos. A realização de uma licitação é caracterizada por um processo moroso, pois deve seguir, estritamente, todas as exigências impostas pela lei 8.666/93.

A referida lei preocupou-se em fornecer disciplina minuciosa e exaustiva para todas as possíveis hipóteses às quais se aplicasse. Visou reduzir ao máximo a liberdade de atuação da Administração Pública nos processos de contratação. Como consequência, o diploma se caracteriza por seu formalismo exacerbado e impossibilidade de soluções adotáveis ao sabor das circunstâncias (JUSTEN FILHO, 2005).

Com o objetivo de simplificar o procedimento licitatório e buscar maior eficiência nas contratações públicas, foi promulgada a Lei 10.520/2002, que instituiu uma nova modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns em nosso ordenamento jurídico: o pregão.

Contudo, em 2005, através do Decreto Nº 5.450, essas aquisições passaram a ser feitas, preferencialmente, pelo Pregão Eletrônico, com intuito de obter ainda mais celeridade e transparência ao processo de compra pública. Essas inovações trouxeram consideráveis ganhos de eficiência processual, mesmo sendo aplicadas apenas para a aquisição de bens e prestação de serviços comuns.

Em 2011, o governo federal buscou, novamente, ampliar a eficiência das contratações que envolvessem a Copa das Confederações de 2013, Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, todos grandes eventos com sede no Brasil. Então, em 5 de agosto de 2011, foi instituído o Regime Diferenciado de Contratações (RDC), através da Lei nº 12.462, o qual foi fruto da Medida Provisória nº 527/2011, e regulamentado, posteriormente, pelo Decreto nº 7.581/2011.

Oliveira e Freitas (2011) relatam que o Regime Diferenciado de Contratações Públicas contém regras inovadoras ao seu contexto, de forma a desburocratizar o processo de contratação pública e reduzir os custos de sua realização.

Rosset et al. (2017) descreveram um cenário geral sobre as contratações na Administração Pública Federal, incluindo o surgimento do RDC e as inovações trazidas pela lei que o instituiu. Os autores concluíram que o novo modelo licitatório trouxe inúmeras vantagens ao ordenamento jurídico brasileiro, em conformidade com os princípios da eficiência, economicidade, e, sobretudo, o da seleção da proposta mais vantajosa para a Administração.

Originalmente, a aplicabilidade do RDC foi restrita às licitações e contratos necessários a realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016; da Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação - Fifa 2013; da Copa do Mundo Fifa 2014; e ainda para obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 quilômetros das cidades sedes dos eventos supracitados.

Em 2012, estendeu-se a aplicabilidade do regime para aquelas licitações e contratos necessários a realização das ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), das obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS, e obras e serviços de engenharia no âmbito dos sistemas públicos de ensino.

Mais recentemente, em 2015, o RDC obteve maior amplitude com a possibilidade de aplicação também para obras e serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma de estabelecimentos penais e unidades de atendimento socioeducativo; e ações no âmbito da Segurança Pública.

De modo mais recente ainda, em 2016, foi editada a Lei 13.303, outro dispositivo legal que atualiza as normas de licitações e contratos para empresas públicas e sociedades de economia mista. Tal dispositivo veio disciplinar a exploração direta da atividade econômica pelo Estado, aprimorando a gestão e incrementando a transparência dos processos públicos, o que contribui para as iniciativas sociais visando à integridade e ao combate à corrupção na Administração Pública brasileira (FORTINE; VIEIRA, 2016)

Após um breve relato das modalidades e do histórico de evolução da lei de licitação, compreende-se que independente do enquadramento da modalidade licitatória e da natureza do ente público que está licitando, é importante salientar que as Compras Públicas devem sempre visar a condição mais vantajosa para a Administração.

A evolução normativa e arcabouço legal que constitui as Compras Públicas no Brasil demonstra que o governo vem buscando mais eficiência e flexibilidade das regras impostas desde 1993.

Os contratos públicos representam um importante instrumento de política para alcançar resultados na sociedade que são consistentes com os objetivos políticos mais amplos (BRAMMER; WALKER, 2011)

O poder de compra da Administração Pública tem se demonstrado bastante significativo, e é por essa razão que as compras públicas se tornam um fator essencial para a adoção de critérios sustentáveis na seleção de seus produtos, contratação de serviços ou realização de obras.

Os contratos públicos tem estado no centro das discussões sobre a inovação política em ambos os níveis europeus e nacionais (AHO et al., 2006). Os países desenvolvidos gastam mais de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) em seus contratos públicos. Globalmente, mais de seis bilhões de dólares norte-americanos foram gastos em contratos públicos em 2011 (ZHU; GENG; SARKIS, 2013).

Destaca-se que, atualmente, o Poder Público na Europa tem um poder de compra de um trilhão de euros, o que equivale acerca de 15% do Produto Interno Bruto (PIB) da União Europeia. Já no Brasil, as compras governamentais movimentam recursos estimados em 10% do PIB e mobilizam setores importantes da economia que se ajustam às demandas previstas nos editais de licitação (ICLEI, 2015b).

2.3. Compras Públicas Sustentáveis (CPS)

Uma contratação sustentável pode ser traduzida como qualquer tentativa feita em prol de aprimorar a definição dos produtos, obras e serviços adquiridos pelo governo, em termos de reduzir a agressão ao meio ambiente ou de promover o desenvolvimento e a justiça social. Ou seja, qualquer novo requisito que venha a ser exigido do fornecedor, que melhore o objeto adquirido em relação a um dos três vieses da sustentabilidade: econômico, social e ambiental, pode ser considerado como um esforço para a realização da compra sustentável (VOGELMANN JR, 2014).

Para promover o desenvolvimento sustentável através da contratação pública, é necessário que o gestor público compreenda que os procedimentos para a realização de uma Contratação Sustentável incluem: a necessidade real da contratação e a possibilidade de redimensionamento ou aquisição pelo processo de desfazimento; o planejamento da contratação para escolha do bem ou serviço de acordo com parâmetros de sustentabilidade; e análise do equilíbrio entre os princípios licitatórios (CARVALHO; FERREIRA; VILLAC, 2016).

Uma compra é tida como sustentável quando o comprador considera a necessidade real de se efetuar a compra, as circunstâncias em que o produto/serviço/obra foi gerado, os materiais utilizados e as condições de trabalho de quem os gerou e, ainda, uma avaliação de como o produto se comportará em sua vida útil e em sua disposição final (ARAUJO; TEXEIRA, 2015).

Santos *et. al.* (2010) aponta que as compras públicas sustentáveis também pressupõem responsabilidade do consumidor, a compra do que realmente é necessário, a promoção da inovação e a abordagem do ciclo de vida dos produtos.

As compras sustentáveis consistem em assegurar que os produtos e serviços adquiridos pela organização alcancem uma boa relação qualidade-preço, considerando o ciclo de vida inteiro, e gerem benefícios não somente para organização, mas também para o meio ambiente, a sociedade e a economia (ICLEI, 2015c).

O requisito mais importante para realizar uma CPS é escolha de um produto sustentável. Mas o que é um produto sustentável? Biderman et al. (2008) destacam que alguns produtos podem ser considerados sustentáveis por gerar menos perdas, por serem recicláveis ou mais duráveis, porque contêm menos substâncias prejudiciais ou tóxicas, ou porque o processo de sua geração consome menos energia.

Portanto, um produto sustentável é aquele que apresenta o melhor desempenho ambiental ao longo de seu ciclo de vida, com função, qualidade e nível de satisfação igual ou melhor, se comparado com um produto-padrão (BIDERMAN et al.,2008).

O Guia de Compras Públicas Sustentáveis do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) destaca que ao inserir critérios sustentáveis nos editais de licitação, o poder público sinaliza para o mercado que passou a levar em consideração produtos menos agressivos ao meio ambiente, refletindo nos setores produtivos a necessidade de uma nova atitude comercial, voltada para uma nova parcela de consumidores, cada vez mais conscientes com os produtos que consomem (ROSSATO, 2011).

Para Walker e Phillips (2006) as práticas de fornecimento sustentável incluem: educar fornecedores, trabalhar com as pequenas e médias empresas, incluir critérios de sustentabilidade nos contratos, avaliação de fornecedores, identificação dos riscos de fornecimento sustentável, investigação das opções de abastecimento e trabalhar para estimular respostas inovadoras para a sustentabilidade nos mercados de abastecimento.

Brammer e Walker (2011) propõe quatro influências para a prática das CPS: (I) Custos percebidos/benefícios da política; (II) Familiaridade com as políticas; (III) Disponibilidade dos fornecedores/resistência; e (IV) Incentivos organizacionais/pressões.

Para esclarecer a primeira influência, os autores destacam que métodos sustentáveis são muitas vezes vistos como mais caros, porém é necessário avaliar os custos considerando os benefícios trazidos por essa política.

A segunda influência se concentra em preocupações de familiaridade com CPS. Isto significa que para uma organização ser capaz de implementar eficazmente CPS, é necessário compreender o conceito de CPS e as políticas governamentais relacionadas.

A terceira influência diz respeito à disponibilidade de bens produzidos de forma sustentável. Dado que muitos dos bens e serviços adquiridos pelo setor público são especializados, os autores entendem que identificar fontes sustentáveis de fornecimento pode ser muito desafiador em alguns contextos.

A última influência diz respeito aos incentivos organizacionais e pressões para as CPS. Para Gonzalez-Padron et al. (2008), isso depende da cultura organizacional e do grau em que a organização é favorável à sustentabilidade.

Portanto, as CPS permitem 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. Também podem ser chamadas de “licitações

sustentáveis”, “ecoaquisição”, “compras verdes”, “compra ambientalmente amigável” e “licitação positiva” (ICLEI, 2015b). Neste trabalho, utiliza-se apenas os termos “compras públicas sustentáveis” e “licitações sustentáveis”.

2.3.1. Critérios de Sustentabilidade

O Conselho Superior da Justiça do Trabalho elaborou, em maio de 2012, um ‘Guia de Contratações Sustentáveis da Justiça do Trabalho’ por meio da Resolução nº 103/2012. Neste instrumento, é enfatizado que os critérios de sustentabilidade devem ser estabelecidos por todos os setores responsáveis em especificar o objeto da contratação, além de ser exigido do agente tomador da decisão da compra, uma análise acurada de todos os aspectos que envolvam a contratação, tais como motivação da aquisição, impactos da utilização e descarte, etc. (CSJT, 2012).

O guia busca auxiliar o gestor a assumir uma atitude propositiva, indicando caminhos possíveis na legislação e experiências vivenciadas. Contempla um detalhado rol de critérios de sustentabilidade que podem ser inseridos nos editais das contratações.

Por existir muitas dúvidas quanto a definição dos aspectos que melhor representam a sustentabilidade de determinado produto ou serviço, torna-se imprescindível discutir como incorporar critérios de sustentabilidade nos editais, bem como identificar quais critérios podem ser utilizados.

Importante ressaltar que a inserção de critérios de sustentabilidade deve estar relacionada a todas as fases do processo de contratação, desde o planejamento, especificação, seleção de fornecedores, avaliação, adjudicação e fiscalização de contratos.

O Decreto nº 7.746/2012 estabelece que os critérios e práticas de sustentabilidade a serem considerados na aquisição de bens e contratação de serviços e obras devem ser definidos de forma objetiva no instrumento convocatório, e ainda veiculados como especificação técnica do objeto ou como obrigação da contratada.

Assim, considerando que cabe a Administração elaborar as especificações que melhor atendam às suas necessidades, é possível contribuir para os objetivos organizacionais aliando aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

Na legislação nacional encontra-se uma relação de critérios que podem ser considerados sustentáveis e que podem ser utilizados nas licitações. É possível encontrar definições e muitos exemplos desses critérios nos instrumentos apresentados no quadro 2:

Quadro 2 – Instrumentos normativos que definem e exemplificam critérios sustentáveis

NORMATIVO	CONTEÚDO
Resolução CONOMA nº 20, de 1994.	Dispõe sobre a instituição do selo ruído, de uso obrigatório para aparelhos eletrodomésticos que geram ruído no seu funcionamento
Decreto nº 2.783/98	Proíbe entidades do governo federal de comprar produtos ou equipamentos contendo substâncias degradadoras da camada de ozônio.
Decreto nº 4.131/02	Dispõe sobre medidas emergenciais de redução do consumo de energia elétrica no âmbito da Administração Pública Federal
Resolução CONOMA nº 307, de 2002	Estabelece critérios e procedimentos para gestão de resíduos na construção civil
Lei complementar nº 123/2006	Estabelece prioridades para as microempresas e empresas de pequeno porte quando da participação nas licitações públicas.
Portaria nº 61/2008 do MMA	Estabelece práticas de sustentabilidade ambiental quando das compras públicas sustentáveis.
Portaria nº 43/2009 do MMA	Proíbe o uso do amianto em obras públicas e veículos de todos os órgãos vinculados à administração pública.
Instrução Normativa nº 01/2010 – SLTI/MPOG	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	Estabelece critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe apresentar também outros instrumentos que podem facilitar os gestores públicos a implementar critérios de sustentabilidade suas contratações:

- a) Guia de Inclusão de Critérios de Sustentabilidade nas Contratações da Justiça do Trabalho (CSJT, 2012)
- b) Manual Implementando Licitações Públicas Sustentáveis na Administração Pública Federal (AGU, 2013).
- c) Roteiro Prático de Ações Sustentáveis na Administração Pública (ESAF, 2014)
- d) Manual de licitações e contratações administrativas (AGU, 2014)
- e) Manual Procura+ Um Guia para Implementação de Compras Públicas Sustentáveis (ICLEI, 3ª ed., 2015)
- f) Guia Nacional de Licitações Sustentáveis (CGU, 2016)

O quadro abaixo demonstram alguns dos critérios de sustentabilidade elencados pelos instrumentos normativos mencionados até o momento.

Quadro 3 - Exemplos de critérios de sustentabilidade

OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA
Utilização de equipamentos que proporcionem melhor eficiência energética
Utilização de outros materiais em substituição ao asbesto/amianto
Flexibilidade na edificação de maneira a permitir fácil adaptação às mudanças de uso do ambiente ou do usuário
Prioridade para emprego de mão de obra, materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local
Uso de equipamentos de climatização mecânica, ou novas tecnologias de resfriamento do ar, utilizando energia elétrica apenas em ambientes aonde for indispensável
Automação da iluminação do prédio, projeto de iluminação, interruptores, iluminação ambiental, uso de sensores de presença
Uso exclusivo de lâmpadas LED, fluorescentes compactas ou tubulares de alto rendimento e de luminárias eficientes
Uso de energia solar, ou outra energia limpa para aquecimento de água
Sistema de medição individualizado de consumo de água e energia
Sistema de reuso de água e de tratamento de efluentes gerados
Aproveitamento da água da chuva, agregando ao sistema hidráulico elementos que possibilitem a captação, transporte, armazenamento e seu aproveitamento
AQUISIÇÃO DE BENS
Análise do ciclo de vida do produto
Produtos com Certificação (ABNT, INMETRO, ANVISA, etc.)
Material reciclado, biodegradável, atóxico, com madeira proveniente de reflorestamento;
Embalagens compactas, individual, com o menor volume possível, favorecendo o transporte e armazenamento
Composição dos Materiais (toxidade dos componentes)
Indústria local, produção local.
Produtos que economizam água e energia,
Produtos educativos que levam à consciência ambiental.
Produtos com possibilidade de reuso
Para gêneros alimentícios, produtos na natureza orgânica, preferencialmente
Produtos que possuam comercialização em refil
Para veículos, uso de combustível renovável ou na forma de tecnologia flex
Materiais duráveis em detrimento dos materiais descartáveis
Desempenho dos produtos (menor consumo e maior eficiência energética)
Destinação ambiental adequada das pilhas e baterias usadas ou inservíveis
Para destinação final, utilizar a Logística Reversa
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS
Sem utilização de trabalho escravo ou infantil, com máquinas que reduzem a geração de resíduos industriais
Utilização dos equipamentos de segurança (EPI)
Obedecer às normas técnicas, de saúde, de higiene e de segurança do trabalho, de acordo com as normas do MTE
Elaborar e implementar Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
Elaborar e implementar Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
Evitar o desperdício de água tratada e para a preservação dos recursos hídricos
Treinamento para empregados visando à adoção de práticas para redução de consumo de energia elétrica, água, redução de produção de resíduos sólidos e coleta seletiva
Recolher resíduos recicláveis descartados, de forma seletiva, bem como de pilhas, baterias e lâmpadas.
Para destinação final, utilizar a Logística Reversa
Prioridade para contratar serviços de origem local

Fonte: Elaborado pela autora.

Face o exposto nesta seção, cabe destacar o entendimento de Biderman (2008) no que tange a adoção desses critérios: “a sustentabilidade será mais facilmente alcançada se muitos considerarem apenas alguns critérios, do que se apenas poucos avaliarem muitos critérios ao tomar as decisões de compras e contratações” (BIDERMAN et al., 2008, p. 20).

2.3.2 Amparo Constitucional e Legal

O Estado é ente responsável por promover o desenvolvimento sustentável do país. São vários os dispositivos legais que tratam do dever do Estado de preservar o meio ambiente. Em nosso ordenamento jurídico brasileiro, a preocupação com o meio ambiente foi positivada em 1981, através da Lei nº 6.938/81, que instituiu a Política Nacional do Meio Ambiente, estabelecendo objetivos, instrumentos e diretrizes dessa política. Foi por meio deste dispositivo legal que foi criado o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA).

Leme (2010) descreve que o arranjo institucional previsto para lidar com as questões ambientais é o Sisnama. Por sua vez, o órgão central é representado pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), que tem como finalidade planejar, coordenar, supervisionar e controlar, como órgão federal, a política nacional e as diretrizes governamentais fixadas para o meio ambiente. O Sisnama é composto por um órgão superior, o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), além de órgãos executores da política federal como o Ibama e o ICMBio.

A coordenação entre os órgãos ambientais é contingente, uma vez que fica a critério dos atores políticos, de modo que o diálogo entre os entes e a pactuação das políticas são mecanismos importantes para melhorar a eficácia, eficiência e efetividade das políticas públicas na área ambiental.

Posteriormente, em 1985, foi publicada a Lei Federal nº 7.347/1985, também conhecida como Lei da Ação Civil Pública, e que disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico e turístico.

Em 1988, a Constituição Federal, solidificou a base constitucional da defesa do meio ambiente equilibrado. Está disposto no inciso VI, artigo 23, que é de competência da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios “proteger o meio ambiente e combater a poluição de qualquer de suas formas”. O artigo 225 aponta o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado e a garantia de sua preservação, *in verbis*:

Art. 225. 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. (CF/88).

Importante ressaltar que esta é a primeira Constituição Brasileira a dedicar um capítulo próprio à temática ambiental, pois nas Constituições anteriores o meio ambiente era inserido como recurso para o desenvolvimento nacional em uma perspectiva mais econômica, relacionando-o à infraestrutura (VILLAC; BLIACHERIS, 2013).

Ainda na Carta Magna atual, observa-se também que o artigo 170 apresenta um dos princípios da ordem econômica: “defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação”.

Dessa forma, ao analisar os dispositivos constitucionais acima citados, constata-se que o meio ambiente equilibrado é um direito fundamental de todos e que o Estado é ente competente para intervir na preservação deste.

A Constituição Federal de 1988 abre a possibilidade de todos os entes federados tratarem da questão ambiental, contudo, ela não aponta como isso deve ser feito. O parágrafo único do artigo 23 é que dá margem à legislação infraconstitucional. Nele, há a previsão de que lei complementar venha a abordar como deve ser a cooperação entre a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios (LEME, 2010).

Em 2008, o governo federal estabeleceu, através da Portaria nº 61, práticas de sustentabilidade ambiental a serem observadas pelo Ministério do Meio Ambiente e suas entidades vinculadas quando das compras públicas sustentáveis.

O ano de 2010 foi expressivo no que tange à adoção de novos modelos de compras públicas sustentáveis, pois em janeiro deste ano, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, editou a Instrução Normativa nº 1, a qual estabeleceu critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras na Administração Pública Federal (VALENTE, 2011).

Logo, Valente (2011) aponta que a Instrução Normativa nº 1/2010 passou a figurar como o primeiro marco regulatório para adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na esfera do governo federal.

Ainda em 2010, houve a conversão da Medida Provisória nº 495 em lei (Lei nº 12.349). Essa importante inovação legal foi responsável pela alteração da redação do artigo 3º, caput, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que incluiu como um dos objetivos das

licitações, a promoção do desenvolvimento sustentável, o que expressa ainda mais a preocupação com critérios de contratação sustentável.

Art. 3º. 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 (Lei 8.666/1993).

Assim, a nova redação da lei colocou a promoção do desenvolvimento nacional sustentável ao mesmo patamar de importância das demais finalidades da licitação: garantia da isonomia e a seleção da proposta mais vantajosa. Portanto, a inclusão de critérios sustentáveis nas licitações deve ser a regra e não a exceção, a qual necessita inclusive ser justificada pelo gestor (CARVALHO; FERREIRA; VILLAC, 2016).

Em 2012, o Executivo instituiu o Decreto nº 7.746, o qual criou, em seu artigo 16, a necessidade de que todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, autárquica, fundacional e as empresas estatais dependentes, formulem os seus Planos de Gestão de Logística Sustentável - PLS. (VOGELMANN JR, 2014). Os PLS são ferramentas de planejamento que permitem aos órgãos ou entidades estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública (MMA, 2016).

A interpretação da Lei de Licitações deve ser feita em complemento com outras normas do ordenamento jurídico. Nesse caso particular, especialmente, com as normas que tratam de critérios ambientais e sustentabilidade, como por exemplo a Lei de Política Nacional do Meio Ambiente (Lei nº 6.938/81), citada anteriormente, a qual orienta o Estado na gestão pública dos interesses ambientais.

Para realizar uma contratação pública sustentável, é preciso que o gestor público tome medidas cuidadosas, pois essas decisões podem causar impactos significativos. Devem-se considerar a real necessidade de aquisição do produto ou prestação do serviço; em quais circunstâncias o produto foi gerado, levando em conta os materiais para sua elaboração e as condições de trabalho de quem o gerou; e ainda deve ser feita uma avaliação em relação ao seu futuro, ou seja, como este produto se comportará durante sua fase útil e após a sua disposição final.

Abaixo, é exposto um quadro-resumo apresentando, de forma geral, a evolução dos instrumentos normativos federais no que tange questões relacionadas a sustentabilidade que influenciaram as compras públicas sustentáveis.

Quadro 4 - Instrumentos Normativos relacionados a Sustentabilidade que influenciaram as CPS

Ano	Instrumento Normativo	Conteúdo
1981	Lei nº 6.938	Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências
1985	Lei nº 7.347	Regulamentou as ações de responsabilidade por dano causado ao meio ambiente e do equilíbrio ecológico
1988	Constituição Federal	Instituiu no artigo 23 o dever de proteger o meio ambiente e combater a poluição, e no artigo 225 o direito de todos ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida
1990	Decreto nº 99.658	Regulamenta, no âmbito da administração pública, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material
1998	Lei nº 9.605	Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outra providência
1998	Decreto nº 2.783	Proíbe entidades do governo federal de comprar produtos ou equipamentos contendo substâncias degradadoras da camada de ozônio
2001	Lei nº 10.295	Dispõe sobre a Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia e dá outras providências.
2008	Portaria nº 61	Estabelece práticas de sustentabilidade ambiental quando das compras públicas sustentáveis
2010	Instrução Normativa nº 01	Critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras da Administração Pública direta, autárquica e fundacional.
2010	Lei nº 12.349	Inclui, dentre os objetivos das licitações, a promoção do desenvolvimento sustentável, no artigo 3º, caput, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.
2011	Acórdão nº 1.752 (TCU)	Avalia as ações adotadas pela Administração Pública Federal do Uso Racional e Sustentável de Recursos Naturais.
2012	Decreto nº 7.746	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 federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.3. Compras Públicas Sustentáveis como Instrumento de Políticas Públicas

De acordo com Saraiva e Ferrarezi (2007), política pública trata-se de um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Os autores expõem que é possível considerá-las como estratégias que apontam para diversos fins, todos eles, de alguma forma, desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório.

Entende-se por Políticas Públicas “o conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais, configurando um compromisso público que visa dar conta de

determinada demanda, em diversas áreas. Expressa a transformação daquilo que é do âmbito privado em ações coletivas no espaço público” (GUARESCHI et al, 2004, p. 180).

A sustentabilidade econômica, social e ambiental é um dos grandes desafios da humanidade e exige ação do poder público para que seja possível garantir a inserção da variável socioambiental no processo decisório, particularmente na formulação das políticas públicas. (A3P, 2009)

Uma das mais relevantes referências para o desenvolvimento sustentável está destacada no Preâmbulo da Agenda 21 Global: “o êxito de sua execução é responsabilidade, antes de mais nada, dos Governos”. No mesmo sentido, Sachs (2009) declara que em se tratando de desenvolvimento sustentável é de extrema importância a necessidade de um Estado atuante.

O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) destaca a necessidade do governo de elaborar melhores políticas públicas e regulamentações visando reduzir as externalidades ambientais e sociais decorrentes do uso inadequado de recursos e capital por parte dos mercados, em virtude de políticas e incentivos ineficientes.

Portanto, o Estado tem o dever de planejar e adotar políticas públicas que contribuam para o desenvolvimento sustentável, conforme preconiza a Agenda 21 e outros instrumentos internacionais, como o PNUMA.

O PNUMA ressalta a necessidade de tornar mais sustentáveis os contratos públicos, destacando a importância da participação do Estado não só como agente regulador, mas como parte integrante do sistema, considerando seu elevado potencial como consumidor de grande escala e capacidade de induzir o mercado nos padrões produtivos e oferta de bens e serviços.

Leme (2010) sublinha que para compreender políticas públicas é fundamental perceber três dimensões, que na língua inglesa distinguem-se por diferentes palavras: *polity*, *politics* e *policy*. O autor explica que “*polity*” é usado para denominar as instituições políticas, “*politics*” envolve os processos políticos e, por fim, “*policy*” refere-se ao conteúdo da política. Se o meio ambiente é uma atribuição do poder público e da coletividade, as instituições políticas (*polity*) previstas para lidar com as políticas ambientais são as responsáveis por desempenhar esta tarefa constitucional.

Qualquer política pública é composta de uma série de meios através dos quais o Estado age, exerce seu poder ou o limita, tais como o uso de regulação, subsídios, campanhas de informação, entre outros, para influenciar o comportamento dos cidadãos e alcançar os objetivos da política pública (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

Leme (2010) aponta que federalismo e descentralização são mecanismos complementares para a implementação de diversas políticas públicas. Segundo o autor, na área de meio ambiente, esses mecanismos também representam um grande potencial, muito embora seja preciso discutir e identificar seus limites.

Estudos mostram que a utilização de produtos, serviços e obras de menor impacto ambiental reduzem os gastos do governo com políticas de reparação de danos ambientais, além reduzirem os custos gerais dos órgãos em razão da maior durabilidade desses produtos e do conseqüente menor consumo de energia. (VOGELMANN JR, 2014).

As políticas ambientais devem ser concebidas de modo a dialogar, de forma horizontal, com as políticas setoriais a fim de incorporar critérios ambientais na concepção de todas as políticas públicas, especialmente as de desenvolvimento (LEME, 2010).

O Tribunal de Contas da União entende que o processo de extinção da cultura poluidora na Administração não reduz apenas os custos do governo, mas também traz benefícios para o conjunto da sociedade, em razão do efeito estimulador que essa política pública pode desencadear em todo o setor produtivo brasileiro.

Baseado nessa perspectiva, o TCU expediu o Acórdão nº 1.752/2011, determinando ações a vários órgãos da Administração Federal, no sentido de apressar e otimizar a reformulação do padrão de consumo do Estado. (VOGELMANN JR, 2014).

O conceito de compras sustentáveis busca incorporar simultaneamente critérios de eficiência econômica, social e ambiental, algo alinhado à necessidade de se avançar de uma perspectiva seccionada e reducionista para uma visão complexa, que busca entender a realidade numa amplitude de contornos, o que tende a gerar resultados que superam as fronteiras tradicionais de cada política pública, gerando sinergia capaz de potencializá-las (OLIVEIRA; SANTOS, 2015).

Ao analisar os possíveis impactos das contratações públicas e adotar novos conceitos e critérios, é possível impulsionar um desenvolvimento mais sustentável por meio da indução e ampliação de oferta de produtos mais sustentáveis e inovadores pelo mercado (ICLEI, 2015b).

A licitação sustentável trata-se de um mecanismo cujo objetivo consiste em promover o desenvolvimento sustentável por meio das compras governamentais com a inserção de critérios que consideram aspectos socioambientais. As compras públicas incorporaram fatores que vão além do menor preço, assim, tem sido comum a determinação de requisitos específicos que incluem critérios sustentáveis nas licitações (BIM, 2011; WALKER; BRAMMER, 2012; ICLEI, 2015a).

Segundo Bim (2011), licitação sustentável é uma maneira de utilização racional dos recursos naturais, de eficiência e economicidade no uso de tais recursos, que contribui para o meio ambiente. Para o autor, deve surgir da consciência do Estado como um grande consumidor, que deve preservar o meio ambiente, por meio de um consumo sustentável.

O Roteiro Prático de Ações Sustentáveis na Administração Pública, publicado pela Escola de Administração Fazendária do Rio Grande do Sul, lista um conjunto de ações que podem ser facilmente implementadas em nível operacional e que, no conjunto, poderão ser o embrião de processo de substituição de práticas poluidoras por práticas ambientalmente saudáveis. (VOGELMANN JR, 2014).

Essas práticas, recomendadas pelo autor, são listadas de acordo com ações sustentáveis que tratam das seguintes categorias: uso racional de energia elétrica; consumo de papel; impressão, cartuchos e reprografia; consumo de copos e outros descartáveis; almoxarifados; uso racional da água; qualidade de vida no ambiente de trabalho; redução de gasto público; uso de viaturas; obras e reformas; grau de permeabilização do solo; e descarte de resíduos.

Um exemplo de licitação que ajuda a introduzir políticas e critérios ambientais sustentáveis coerentes e coordenados é a licitação compartilhada. Esta pode ser usada como uma ferramenta poderosa para reduzir os custos e promover produtos mais sustentáveis e incentivar o progresso tecnológico. (BIDERMAN et al. 2008).

Em uma licitação compartilhada dois ou mais órgãos públicos reúnem suas atividades de licitação. Já é amplamente realizada em níveis regionais pela Europa e oferece oportunidades de economia de custos significativos por meio de custos administrativos reduzidos e vantagens de preços de compra a granel. Ademais, as compras maiores estimulam fornecedores a atender critérios ambientais mais exigentes. É permitida pela legislação de compras da União Europeia, e já é uma prática comum em alguns países: Áustria, Canadá, Itália, Inglaterra e Estados Unidos, (BIDERMAN et al. 2008).

O governo tende a liderar o caminho no estímulo à gestão sustentável da cadeia de fornecimento em mercados, exigindo produtos ambientalmente e socialmente responsáveis. As compras sustentáveis no setor público, a cada ano, passam a ocorrer com maior frequência nos círculos políticos de todo o mundo (WALKER; BRAMMER, 2012).

As políticas públicas são ações governamentais que tem por objetivo desenvolver o bem para toda a sociedade. Particularmente, as políticas ambientais incentivam um desenvolvimento sustentável com o mínimo de impacto possível ao meio ambiente.

O Estado é o ente responsável para propor ações preventivas diante de situações de risco à sociedade por meio de políticas públicas. Assim, um dos maiores instrumentos que tem em seu controle para mobilizar essas políticas são as Compras Públicas Sustentáveis.

2.3.4 Dificuldades para a implementação das CPS

São muitas dificuldades existentes para a implementação das Compras Públicas Sustentáveis. É necessário ter, além de boa vontade, muito conhecimento, informação, apoio legal e incentivos (ROSSATO, 2011).

A aplicabilidade dos princípios de sustentabilidade, no caso brasileiro, esbarra em muitas barreiras, tais como a fragilidade institucional, a falta de uma base sólida de dados ambientais, recursos financeiros escassos e a carência de recursos humanos necessários à prática de gestão ambiental em todos os níveis. (A3P, 2009).

Os autores Gunther e Scheibe (2006) criaram uma ferramenta de autoavaliação para identificar, analisar e superar obstáculos para as compras públicas sustentáveis. Segundo eles, em todas estas etapas do processo de contratação pública estão envolvidas diferentes partes interessadas e tomadores de decisão de níveis distintos. Cada um desses agentes envolvidos no processo pode ser um potencial obstáculo que pode retardar, desacelerar ou mesmo bloquear a compra pública sustentável. Portanto, é necessário identificar, avaliar e saber lidar com todos os *stakeholders* deste processo para se obter êxito nas CPS.

As principais dificuldades destacadas por Gunther e Scheibe (2006) para a realização de Compras Públicas Sustentáveis são: a possibilidade de esta não ser um objetivo da organização, a falta de incentivos, a falta de conhecimento e informação e a falta de regulamentação.

Já Korkmaz (2010), defende que as principais barreiras para a realização de contratos sustentáveis são: o hábito e a dificuldade de mudar o comportamento de compra; a falta de fornecedores de bens ou serviços “sustentáveis”; a complexidade de comparar custo/valor de avaliação real do dinheiro; a dificuldade de incluir fatores mais amplos que as considerações ambientais; e a percepção de que o processo e os resultados são mais dispendiosos e demorados.

Preuss e Walker (2011) relatam que os obstáculos para o progresso da aquisição sustentável podem ser uma combinação de fatores individuais; fatores organizacionais; processos de adaptação pequeno grupo; processos de adaptação dentro da organização; e adaptação externa processa entre as organizações.

Estudos realizados por Brammer e Walker (2011), relacionaram as barreiras para as CPS percebidas em vinte países: Restrição financeira; Falta de informação; Legislação; Estrutura Administrativa; Cultura Política; Produtos/Qualidades; e Prioridades Conflitantes.

A restrição financeira foi a barreira mais citada, pois muitos compradores públicos entendem que os produtos sustentáveis são mais caros do que produtos concorrentes e que o orçamento do setor público não permitiria alargamento das práticas de CPS. Por outro lado, a falta de informação e a estrutura administrativa também foram muito destacadas.

Oliveira e Santos (2015) também defendem que ao exigir critérios socioambientais nos contratos públicos, pode implicar, em certos casos, custos adicionais. Outra grande limitação à CPS, citada pelos autores, é a crônica corrupção no setor público brasileiro.

Em 2015, o Brasil ficou com a 76ª posição no ranking de corrupção mundial (Transparency International, 2015). A ONG elenca o escândalo na Petrobras, os problemas na economia e o crescimento do desemprego como alguns motivos que fizeram o Brasil atingir essa posição.

Sobre a prática da corrupção, Dematté (2009) discorre que uma atitude omissa ou propositalmente direcionada a atender interesses de terceiros, que não a sociedade, pode influenciar as práticas de compras públicas sustentáveis.

Analisando a matéria em países desenvolvidos, destaca-se o trabalho de Varnas, Balfors e Faith-Ell (2009), no qual revelam que os obstáculos à adoção de critérios ambientais nos contratos de obras na Suécia estão relacionados ao risco de apelos que podem atrasar o projeto e uma intenção de simplificar o certame. Outros motivos, destacados pelos autores, para limitar a aplicação de critérios ambientais foram o medo de trazer aumento de custos e ainda mais limitações para o processo de contratação pública.

Um estudo realizado por Walker e Brammer (2009) apontou como o governo do Reino Unido utiliza as suas funções de contratação para promover o desenvolvimento sustentável. Em que pese as dificuldades e barreiras encontradas, destacaram este caso como uma oportunidade para os profissionais, decisores políticos e pesquisadores acadêmicos conhecerem a experiência das melhores práticas das autoridades locais, podendo servir como modelo e estímulo às novas práticas nos mais diversos setores públicos e nos mais variados países.

De tal modo, objetivando conhecer e apresentar as principais iniciativas de compras públicas sustentáveis internacionalmente, faz-se necessário um levantamento na literatura.

2.3.5 Iniciativas Internacionais às CPS

Nesta seção, são apresentados exemplos de iniciativas sobre licitação sustentável em diferentes países que foram bem-sucedidas. Dentre os países que adotaram normas de CPS estão: Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Países Baixos, Noruega, África do Sul, Japão, Suécia, Áustria, Coreia do Sul, Suíça, Itália, Portugal e México. O quadro 5 apresenta as iniciativas desses países no que tange às CPS.

Quadro 5 – Iniciativas de CPS em âmbito internacional

PAÍS	INICIATIVAS DE CPS
Reino Unido	O país já realiza licitação sustentável há mais de uma década. Há um programa intenso de treinamento dos funcionários que fazem as compras. Propõem medidas de compensação salarial para bom desempenho dos funcionários em relação às metas estabelecidas nas compras sustentáveis. São realizadas, pelo menos, duas reuniões de licitação sustentável por ano. O contexto político dos contratos públicos no Reino Unido baseia-se num conjunto de princípios orientadores, incluindo a transparência, a competitividade, a prestação de contas, eficiência legalidade e integridade (HM Treasury, 2000). A potência faz parte do "Green 7" melhor realização de estados membros da UE em matéria de contratos públicos ecológicos (Comissão Europeia, 2006).
Canadá	Existe uma norma (Z766/95) que foi desenvolvida pela <i>Canadian Standard Association</i> (CSA) e se traduz em um verdadeiro guia de implementação de compras verdes tanto em entidades privadas como públicas. O governo federal canadense fundou o Gabinete de Greening de Operações do Governo (OGGO) em 2005, que desenvolveu sua Política de Green Procurement em 2006. Através desta política, todos órgãos do governo são obrigados a formular alvos de aquisição verdes e todos pessoal responsável pela contratação precisam ser treinados nos contratos verde. O OGGO fornece compradores com um kit de ferramentas de tomada de decisão e uma lista de verificação em seu Website para incentivá-los a considerar a sustentabilidade.
Estados Unidos	Na Administração Clinton foi aprovado o <i>Executive order number 12.873</i> de 20/10/199, que estabeleceu regras de respeito ao meio ambiente e à cidadania em licitações públicas, como a obrigatoriedade da aquisição de materiais reciclados, como o papel, óleos lubrificantes refinados, pneus reaproveitados. Esta lei foi revogada na administração George W. Bush, e foi substituída pela <i>Executive order number 13.423</i> de 24/01/2007, (<i>Strengthening Federal Environmental, Energy, and Transportation Management</i>). A EPA (<i>Environmental Protection Agency</i>) disponibiliza uma série de guias e ferramentas para as aquisições verdes por meio do domínio EPP (<i>Environmentally Preferable Purchasing</i>) e discrimina produtos e serviços verdes e demais informações aos fornecedores. O guia EPP também incorpora as aquisições verdes ao Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001. Quadros políticos de CPS nos EUA têm, ao lado de compras ambiental, particular ênfase para evitar a discriminação e proporcionar a igualdade de oportunidades, em sintonia com a constituição americana (McCrudden, 2004).
Países Baixos	Realizam esforços desde 1999 para a construção de um website de referência para as compras públicas sustentáveis, que inclui especificações para compras e contratações de 30 categorias de produtos, serviços e obras.
Noruega	Em 2001, foi decretado norma que determina medidas de licitação sustentável. Segundo o decreto, o governo deve considerar os impactos relativos sobre o meio ambiente relativos à exploração de recursos naturais e despejos finais. Os noruegueses dispõem de diretrizes para as compras públicas ecológicas e criaram um grupo de trabalho para assessorar o ministério nas compras públicas sustentáveis. Inicialmente, o enfoque foi nos setores automotivo, de transportes, de construção, têxtil, de papéis e impressos, e de equipamentos de escritório.
África do Sul	Há grande impacto dos investimentos verdes em quatro setores-chave da economia sul-

	<p>africana: agricultura, energia, transporte e gerenciamento de recursos naturais. Lançou nova comunidade baseada em Projeto de Fundo Verde, o estudo de nome Modelo de Economia Verde da África do Sul mostra que investimentos em recursos eficientes e de baixo carbono são fundamentais para o desenvolvimento e prosperidade sustentáveis. Os contratos públicos foi visto como uma importante alavanca política no mundo pós apartheid. Especificamente, a iniciativa de empoderamento incentiva o setor público para comprar a partir de propriedade de negros as empresas, a fim de corrigir as vantagens econômicas de empresas de proprietários brancos atribuível ao apartheid (Brammer; Walker, 2011).</p>
Japão	<p>Lei sobre compras ecológicas foi aprovada em 2001, que obrigava todos órgãos governamentais para desenvolver e implementar política de aquisições ecológicas (Brammer; Walker, 2011). Utiliza o programa IGPN - <i>International Green Purchasing Network</i> (Rede Internacional de Compras Verdes).</p>
Suécia	<p>Iniciou em 2001 o programa de licitação sustentável, criando uma entidade composta por unidades públicas e empresas, que define prioridades de ação para compras sustentáveis e baseia suas decisões em estudos científicos de ciclo de vida e análises econômicas para constituir critérios de sustentabilidade.</p>
Áustria	<p>Em 1996, a cidade de Wiener Neustadt, na Áustria, lançou uma iniciativa visando a redução dos riscos ecológicos associados com a limpeza convencional. Em 1998, o Conselho de Ministros austríaco aprovou as diretrizes básicas para os contratos públicos ecológicos. Em 1999/2000, o Estado de Vorarlberg publicou "Eco-guias para a compra de verde". As prefeituras de Vorarlberg utilizam Licitação Compartilhada.</p>
Coréia do Sul	<p>Desenvolveu sistema governamental de certificação ambiental e selos verdes para identificar produtos e serviços sustentáveis; foi o segundo país a aprovar uma lei federal sobre licitação sustentável</p>
Suíça	<p>Sistema implementado de lei em vigor. Desenvolveu padrões para bens e serviços e promoveu treinamentos de agentes do governo e de educadores.</p>
Itália	<p>A província de Bologna estabeleceu critérios para compras públicas sustentáveis. Exigiu que os produtos tenham algum tipo de rótulo ambiental e/ou certificação de produção controlada. Também dá preferência para empresas que aderem a sistemas de gestão ambiental reconhecidos (ISO 14001) e que têm certificados do tipo SA 8000 e AA 1000, ou ainda que apresentem balanço social e/ou de sustentabilidade. Ferrara foi outra municipalidade italiana a adotar medidas sustentáveis. Ferrara foi identificada como experiência modelo, em nível mundial. Em 1994, o município deu início a políticas de compras sustentáveis, quando passou a adquirir alimentos orgânicos para a merenda escolar. Em 1999, adotou medidas de eficiência energética e passou a adquirir papel reciclado. Atualmente, a política de compras públicas sustentáveis contempla também móveis, produtos de higiene e limpeza, material de escritório, transporte escolar e público urbano.</p>
Portugal	<p>Utiliza o Programa LEAP – <i>Local Authority Environmental Management System and Procurement</i> (Sistema de Gestão Ambiental e Licitação Sustentável para Autoridades Locais)</p>
México	<p>A lei de licitação do México inclui princípios de licitação sustentável, exigindo eficiência energética e economia no uso de água nos contratos e aquisições do governo. Além disso, integra um grupo de compras públicas verdes criado no âmbito do acordo de livre comércio do NAFTA (<i>North American Free Trade Agreement</i>) e tem um programa de gestão ambiental pública implementada, que inclui capacitação dos funcionários, reciclagem, economia de energia,</p>

Fonte: Adaptado de Biderman et al. (2008), Brammer e Walker (2011), Rossato (2011), Rossato e Bellen (2011), ICLEI (2016), PNUMA (2016).

A Coréia do Sul foi um dos primeiros países do mundo a aprovar uma lei federal de CPS, visando, entre outros objetivos, fomentar e expandir o mercado de produtos sustentáveis. O país desenvolveu sistema governamental de certificação ambiental e selos

verdes para identificar produtos e serviços sustentáveis, a fim de fomentar as atividades de CPS e o mercado de negócios sustentáveis. (BIDERMAN et al.,2008)

Em 2004, a União Europeia adotou novas normas sobre licitação sustentável (diretivas), que explicitamente estabeleceram que as autoridades públicas podem incluir critérios ambientais em seus procedimentos licitatórios. Destaca-se que é crescente, na Europa, o número de países que adotam medidas de licitação sustentável. (BIDERMAN et al., 2008).

Biderman et al. (2008) destaca ainda que há muitos exemplos de tentativas bem-sucedidas das autoridades públicas europeias no sentido de gerar inovação de produtos e serviços ambientalmente amigáveis.

Quadro 6 – Exemplos de inovações em CPS em Países Europeus

País	Exemplos de inovações em CPS
Suécia	O critério no procedimento do contrato de serviço do transporte público introduzido pela cidade de Göteborg, na Suécia, estimulou o lançamento de ônibus de baixas emissões no mercado.
Alemanha	O contrato de fornecimento de calefação para um edifício público na cidade de Kaarst, na Alemanha, estabeleceu a condição de que os fornecedores buscassem uma maneira mais eficiente de reduzir o consumo de energia, assim como os custos.
	A colaboração entre prefeituras alemãs reuniu esforços para reduzir os preços na compra de sistemas de receptores solares para aquecimento de piscinas públicas ao ar livre, visando redução dos custos de aquecimento da água.
Amsterdã, Barcelona, Hamburgo, Londres, Luxemburgo, Madri, Porto, Estocolmo e Stuttgart	A cooperação progressiva entre as autoridades públicas desses países e produtores de veículo conduziu à organização de um programa da União Europeia para teste de ônibus operados por célula-combustível.
Suíça	Os critérios propostos para o uso de equipamentos eficientes sob o ponto de vista energético adotado pelo Banco da União da Suíça resultaram no lançamento de um novo monitor economizador de energia da Samsung Electronics.

Fonte: Adaptado de Biderman et al. (2008)

Os países com planos de CPS relativamente bem desenvolvidos incluem Holanda, Dinamarca e Reino Unido, enquanto os países que ainda estão nos estágios iniciais de desenvolvimento e planos de ação nacionais incluem Alemanha, Grécia, República Eslovaca e Malta. A ênfase da política CPS na UE tem um caráter mais ambiental do que social. Por exemplo, na Itália, 30 por cento dos bens adquiridos pela administração pública está em conformidade com critérios ecológicos. Dinamarca, França, Países Baixos e Reino Unido têm políticas de compras públicas especificamente para madeira e produtos de papel. Na Bélgica existe uma iniciativa para garantir que 50 por cento dos veículos do governo tenham conformidade com critérios ambientais específicos. (Brammer; Walker, 2007).

Em 2009, Brammer e Walker realizaram, um estudo específico em um país desenvolvido: o Reino Unido. Neste identificaram que há uma variação significativa entre os

organismos do setor público, onde as autoridades locais dão ênfase à compra de pequenos fornecedores locais. No entanto, na saúde não há muita preocupação com estas questões. Já na educação, parece haver uma ênfase maior em aspectos ambientais como requisitos para a compra.

Os mesmos autores realizaram, em 2009, um estudo comparativo das práticas de contratação sustentável no setor público, em âmbito internacional. Nesta obra, os autores também identificaram que existe uma variação significativa entre os países. Perceberam que onde a política é atuante e existe legislação no que tange o desenvolvimento sustentável, esta prática é implementada com sucesso.

Os maiores exemplos de práticas voltadas às contratações sustentáveis incluem ações desenvolvidas pelo ICLEI (*International Council for Local Environmental Initiatives*), movimento que exerce forte influência sobre várias iniciativas no mundo. O ICLEI , representa a principal associação mundial de cidades e governos locais dedicados ao desenvolvimento sustentável. Objetivando ser um Conselho Internacional para Iniciativas Ambientais Locais, foi lançado em 1990, na sede das Nações Unidas, em Nova Iorque. O ICLEI promove ação local para a sustentabilidade global e apoia cidades a se tornarem sustentáveis, resilientes, eficientes no uso de recursos, biodiversas, de baixo de carbono; a construir infraestrutura inteligente e a desenvolverem uma economia urbana verde e inclusiva com o objetivo final de alcançar comunidades felizes e saudáveis. (ICLEI, 2016).

Em 2002, o ICLEI elaborou um projeto intitulado “Relief” (*Environmental Relief Potential of Urban Action on Avoidance and Detoxification of Waste Streams Through Green Public Procurement*), sendo o maior projeto de pesquisa europeu de contribuição para as CPS, que teve como objetivo avaliar as experiências e o estado da arte de aquisições públicas em oito países: Áustria, Dinamarca, Holanda, Suécia, Hungria, Canadá, Japão e Estados Unidos.

Este projeto provou que as compras sustentáveis por autoridades públicas poderiam ocupar um papel-chave no cumprimento da legislação ambiental, e de compromissos políticos globais, regionais e nacionais, incluindo o objetivo altamente prioritário de combate às mudanças climáticas globais.

Em decorrência dos resultados desse Projeto, foi possível estabelecer instrumentos inovadores como guias de aquisições, ações sobre política europeia e uma campanha para a licitação sustentável: a Campanha Procura+, que se tornou modelo para diversos países e no Brasil é utilizada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) como guia para as compras públicas sustentáveis da Administração Federal. (ROSSATO, 2011).

A Campanha Procura+, fundada em 2004, promove que órgãos públicos incluam critérios ambientais, sociais e econômicos em suas compras públicas e procedimentos relacionados. O termo “procura” está associado ao termo em inglês *procurement*, que significa licitação. A Procura+ apoia as autoridades públicas a implementarem Compras Públicas Sustentáveis (CPS), destaca os principais resultados alcançados e promove o intercâmbio de boas práticas internacionalmente. (ICLEI, 2016).

O Programa Procura + desenvolveu alguns critérios-chave para selecionar a prioridade de grupos de produtos que apontam para os mais importantes impactos ambientais, que podem ser inseridos em documentos de licitação. (BIDERMAN et al. 2008). Segundo o programa, são seis os grupos de produtos que causam maior impacto ambiental e comprometem a maioria dos orçamentos públicos: construção civil, eletricidade, equipamentos de tecnologia da informação (TI), ônibus, produtos e serviços de limpeza, e alimentação. A Campanha revela que para esses grupos de produtos há disponíveis uma gama de alternativas ambientalmente preferíveis.

Importante ressaltar que a Campanha Procura+ está baseada no modelo “planeje, faça, controle, aja”, que constitui a base de muitos sistemas de gestão e de campanhas do ICLEI. Esse modelo garante uma melhoria contínua no desempenho ambiental, formulando e implementando um plano de ação para a licitação sustentável, monitorando sua execução, revendo o progresso e realizando as mudanças necessárias. O Procura+ se tornou modelo seguido em vários países desenvolvidos. (BIDERMAN et al. 2008).

A Comissão Europeia com o apoio do ICLEI, também financiou um projeto intitulado LEAP (*Local Authority Environmental Management Systems and Procurement*), que durou de 2003 a 2006. O projeto visava incentivar a aquisição de bens e serviços no setor público mais eficientes em termos de energia e recursos consumidos. Foi elaborado um manual constituído por várias ferramentas, objetivando a sistematização das ações de compras amigas do ambiente (ROSSATO, 2011). Portanto, este manual orienta e auxilia as organizações a utilizarem as CPS como uma prática, através de ferramentas sistematizadas, podendo influenciar e colaborar com o mercado e promover o desenvolvimento de “produtos verdes”.

2.3.6. Iniciativas Nacionais às CPS

Desde 2003 o ICLEI tem desenvolvido um trabalho no Brasil que tem resultado em algumas iniciativas em diferentes níveis de governo: federal, estadual e municipal. Os

principais programas e iniciativas nacionais desenvolvidos pelo ICLEI e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) são: a Agenda Ambiental (A3P); Projeto Fomentando Compras Públicas Sustentáveis no Brasil (CPS-Brasil); e o Programa Cidade Amiga da Amazônia (CAA).

A Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) é um programa do Ministério do Meio Ambiente que visa implementar a gestão socioambiental sustentável nas atividades do governo (MMA, 2016). A A3P objetiva estimular os gestores públicos a incorporar princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades, levando à economia de recursos naturais e à redução de gastos institucionais por meio do uso racional dos bens públicos, da gestão dos resíduos, da licitação sustentável e da promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

A licitação sustentável é um dos eixos temáticos da Agenda, por isso uma das ações do plano de trabalho para implantação da Agenda refere-se à aquisição de bens e materiais, contratações e serviços, sempre que possível, adotando critérios ambientais em todos os estágios do processo e evitar compras desnecessárias, identificando produtos mais sustentáveis que cumpram com as especificações requeridas. (ROSSATO; BELEM, 2011). Nesse esforço, a Agenda criou um banco de dados de empresas ecoeficientes para suprir eventuais partes interessadas do governo. (BIDERMAN et al., 2008).

O Projeto “Fomentando Compras Públicas Sustentáveis” foi desenvolvido com o propósito de criar um processo sistemático e uma estrutura estratégica para práticas de Compras Públicas Sustentáveis. Foi implementado, primeiramente, nos estados de Minas Gerais e São Paulo e Município de São Paulo. Esses governos-piloto foram os primeiros a utilizar a metodologia de CPS da Campanha Procura+ adaptada para o contexto brasileiro. Ressalta-se que a intenção do projeto é também reforçar a cooperação entre os diferentes níveis de governo, propiciando a transparência e eficiência nos processos de compras públicas. (ICLEI, 2016).

Os objetivos principais do Projeto destacados pelo ICLEI são: (I) Obter um compromisso governamental dos participantes; (II) Desenvolver e implementar critérios e recomendações nos processos de compras dos governos piloto (SP e MG) por meio de políticas públicas e capacitação; e (III) Aumentar a oferta de produtos sustentáveis no mercado.

A escolha do estado de São Paulo se deu por este ser o estado com o maior poder de consumo do País e responsável pelo maior PIB nacional, cerca de 10% (ICLEI, 2016).

Assim, fica evidente a enorme influência que São Paulo exerce como agente econômico, podendo impactar e estimular as compras sustentáveis. (ROSSATO; BELLEN, 2011).

Já em relação ao outro governo-piloto do projeto, o Estado de Minas Gerais, foi o primeiro governo brasileiro a aplicar a metodologia do projeto com sucesso nas compras governamentais. Dentre algumas ações do governo que foram resultantes desse projeto inclui a contratação de especialistas para produzir uma pesquisa sobre produtos com maior impacto ambiental. O Estado adotou práticas de consumo e produção sustentáveis em cinco grupos de despesas da Administração: materiais de escritório, equipamentos de informática, obras de pavimentação, refeições (delegacias, penitenciárias e hospitais públicos) e medicamentos. (ICLEI, 2016).

Depois desse projeto, o ICLEI desenvolveu diversos outros com o governo federal e governos estaduais, como a coordenação de um projeto de CPS para construções sustentáveis com a Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Rio de Janeiro (SEA-RJ), que resultou na publicação de Cadernos Virtuais e Estudos sobre a temática, e consultoria específica para o governo do Estado da Bahia, por meio da Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB), sobre CPS. Esta consultoria teve como principais objetivos aplicar a metodologia Procura+ do ICLEI, com as devidas adaptações ao contexto local, na administração do Estado da Bahia, e disseminar conceitos e práticas. (ICLEI, 2015).

Um exemplo de iniciativa a nível municipal é o Programa Cidade Amiga da Amazônia (CAA). Este programa foi desenvolvido por uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, o Greenpeace, que trabalha em prol da defesa do meio ambiente. O objetivo dele é incentivar prefeituras brasileiras a adotar leis municipais que eliminem o consumo de madeira ilegal e de desmatamentos criminosos de todas as compras municipais. Com isso, o intuito é transformar as licitações em política ambiental, adicionando um novo critério aos processos licitatórios para incentivar as compras de produtos e serviços que envolvam madeira produzida de forma sustentável na Amazônia (GREENPEACE, 2016). Atualmente, fazem parte desse programa: vinte e três municípios do Estado de São Paulo; cinco municípios do Rio Grande de Sul; dois municípios de Pernambuco (Recife e Olinda); e os municípios de Apucarana (PR), Salvador (BA), Fortaleza (CE), Manaus (AM); totalizando 24 municípios no Brasil.

Ainda em nível municipal, destaca-se que, em 2008, algumas cidades do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul iniciaram a compra de produtos alimentícios orgânicos para serem servidos às crianças nas escolas públicas, os chamados programas de merendas

ecológicas. Estas fizeram parcerias entre prefeituras e pequenos produtores familiares, apoiando a produção agrícola orgânica e familiar. (BIDERMAN et al., 2008).

Além dos programas citados acima, é importante destacar alguns documentos que trouxeram uma enorme contribuição para os gestores da Administração Pública: o Guia de Compras Públicas Sustentáveis: Uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. (1ª e 2ª edição); o Manual – Implementando Licitações Sustentáveis na Administração Pública Federal, publicado pela AGU; e o Guia Nacional de Licitações Sustentáveis, publicado pela CGU. O Quadro 7 apresenta um resumo com as principais iniciativas nacionais sobre CPS.

Quadro 7 – Iniciativas de CPS em âmbito nacional

Ano	Ação	Responsável
1999	Surgimento da A3P. E em 2002, ela foi reconhecida pela Unesco	MMA
1999	Instalada uma base de trabalho em Manaus (AM), para realização do programa CAA.	Greenpeace
2003	Início de um trabalho de base sobre CPS, incluindo a parceria com a cidade de SP para rever lei municipal de licitações.	ICLEI
2006	Publicação do “Guia de Compras Públicas Sustentáveis: Uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável” – 1ª edição	ICLEI (em parceria com GVces)
2007	Projeto “Fomentando Compras Públicas Sustentáveis no Brasil”	ICLEI
2008	Publicação do “Guia de Compras Públicas Sustentáveis: Uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável” – 2ª edição	ICLEI (em parceria com GVces)
2010	Elaboração de uma cartilha sobre CPS e a capacitação de 3 mil servidores de todo o Brasil	ICLEI (em parceria com MPOG)
2011	Cursos de CPS para gestores e compradores do Senado Federal e Câmara dos Deputados em Brasília.	ICLEI
2012	Publicação do livro “Compra Sustentável: A força do consumo público e empresarial para uma economia verde”	ICLEI (em parceria com GVces)
2013	Projeto “Compras Públicas Sustentáveis pela Inovação e por uma Economia Verde e Inclusiva. Beneficiários: MDIC e MPOG.	ICLEI
	Publicação do Manual – Implementando Licitações Sustentáveis na Administração Pública Federal	AGU
2015	Publicação do Manual Procura+ “Um Guia para Implementação de Compras Públicas Sustentáveis” - 3ª Edição	ICLEI
2016	Publicação do Guia Nacional de Licitações Sustentáveis	CGU

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados coletados

No entanto, em que pese todas as iniciativas citadas acima, no que tange a sustentabilidade em nível processual, a única previsão de incentivo à inovação nas compras

públicas se refere exclusivamente à inovação tecnológica (Pregão Eletrônico) e nas obras previstas no Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) – Lei nº 12.462/2011. Fora isso, não há legislação específica que promova a inovação nas compras públicas de forma geral, ou ainda que disponha como implementá-la. (ICLEI, 2015c).

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que nortearam o andamento da pesquisa e os resultados do estudo. Inclui a caracterização da pesquisa, população e amostra, técnicas e instrumentos de coleta de dados, e técnicas de análise de dados.

3.1. Caracterização da Pesquisa

Este estudo trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Para alcançar os objetivos proposto neste trabalho, esta pesquisa tem um caráter descritivo. Envolve uma revisão teórica e uma investigação a partir de entrevistas e *survey* com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). De acordo com Gil (2004) esse tipo de pesquisa objetiva, primordialmente, a descrição das relações entre variáveis usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

No que tange a abordagem, a pesquisa é caracterizada como mista, utilizando-se de ferramentas qualitativa e quantitativa. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à oper/acionalização de variáveis.

Já a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente.

Como estratégia de investigação, no que se refere aos procedimentos metodológicos, foi utilizado o Estudo de Caso, o qual pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social.

Segundo Yin (2010) o estudo de caso trata da investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

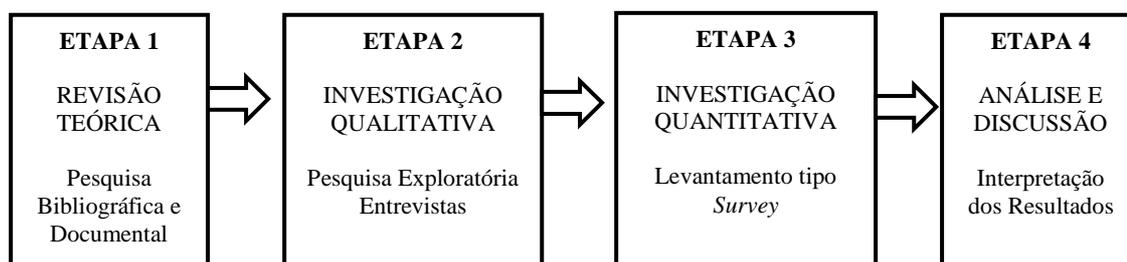
Fonseca (2002) destaca que o estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes; ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Neste trabalho, o estudo se deu especificamente em uma instituição (Infraero), e a perspectiva foi interpretativa. Portanto, para que se possa cumprir os procedimentos metodológicos estabelecidos, inicialmente fez-se necessário conhecer o processo de compras/contratações da instituição.

A unidade de análise da pesquisa foi a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO, uma empresa pública nacional, responsável por administrar, até outubro de 2017, cinquenta e nove aeroportos distribuídos pelo Brasil.

Portanto, a trajetória metodológica deste estudo é estruturada em quatro etapas, a saber:

Figura 1 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

A etapa 1 compreende uma revisão teórica elaborada a partir de um levantamento bibliográfico e documental sobre o tema.

Esta fase visou compreender as relações entre desenvolvimento sustentável e as contratações públicas, bem como caracterizar as Compras Públicas Sustentáveis e suas variáveis. Por conseguinte, esta etapa subsidiou as seguintes, que visam atender os objetivos específicos da pesquisa.

A segunda etapa contempla uma investigação qualitativa, caracterizada como tal por buscar identificar os critérios de sustentabilidade utilizados nas contratações realizadas pela Infraero, permitindo fazer uma interpretação e chegar a conclusões sobre como estão adotando Compras Sustentáveis na empresa, oferecendo mais questões a serem discutidas. Esta etapa contribuiu para a estruturação do *survey*, que representa a terceira etapa do estudo: uma investigação quantitativa.

A investigação qualitativa foi realizada por meio de entrevistas, as quais possibilitam a obtenção de dados em profundidade e informações que não são encontradas em fontes documentais, mas que são significativas para o estudo (GIL, 2010).

No que tange a investigação quantitativa, foi realizado um levantamento tipo *survey*, com aplicação de questionários aos gestores de compras/licitações de todos os aeroportos administrados pela Infraero e ainda aos coordenadores de licitação da empresa.

A pesquisa quantitativa pode ser definida pela interrogação direta as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, para, posteriormente, obter conclusões acerca da população através de análises estatísticas. (GIL, 2010)

A quarta etapa teve por objetivo analisar os resultados da pesquisa. Após a coleta, os dados foram tratados e analisados detalhadamente, para então serem interpretados os resultados visando apresentar e explorar as implicações da pesquisa.

Por fim, a Figura 2 representa a correlação entre os objetivos de pesquisa e os instrumentos utilizados, de acordo com o delineamento metodológico proposto.

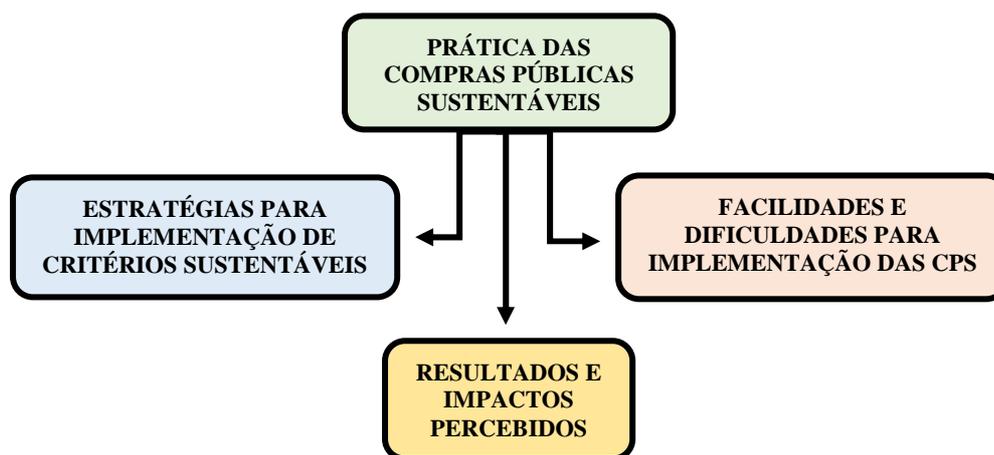
Figura 2 - Correlação entre os instrumentos de pesquisa e os objetivos

PROBLEMA DE PESQUISA		
Como se caracteriza o processo de utilização de critérios de sustentabilidade nas contratações realizadas pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária?		
OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTOS DE PESQUISA
Analisar os critérios de sustentabilidade utilizados nos processos de contratação pública da Infraero.	Delinear o processo de compras e contratações da Infraero	1ª etapa: Revisão teórica 2ª etapa: Entrevistas
	Verificar as práticas relacionadas às compras públicas sustentáveis desempenhadas na Infraero	2ª etapa: Entrevistas 3ª etapa: Survey
	Identificar os critérios de sustentabilidade utilizados nas contratações da Infraero;	2ª etapa: Entrevistas 3ª etapa: Survey
	Identificar estratégias adotadas no processo de implementação das CPS na Infraero	2ª etapa: Entrevistas 3ª etapa: Survey
	Identificar os fatores facilitadores para implementação das CPS na Infraero	2ª etapa: Entrevistas 3ª etapa: Survey
	Identificar as dificuldades encontradas para implementação das CPS na Infraero	2ª etapa: Entrevistas 3ª etapa: Survey
	Examinar os resultados e impactos percebidos das CPS na Infraero	2ª etapa: Entrevistas 3ª etapa: Survey
4ª ETAPA: Análise e Interpretação dos Dados		

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o objetivo a pesquisa e a fundamentação teórica desenvolvida, foram estabelecidas quatro categorias de análises: (I) práticas das Compras Públicas Sustentáveis, (II) estratégias para implementação de critérios sustentáveis nas contratações, (III) facilidades e dificuldades para implementação das CPS, (IV) resultados e impactos percebidos.

Figura 3 - Categorias de Análise



Fonte: Elaborado pela autora.

3.2. População e Amostra

De acordo com Barbetta (2011), população é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as nossas conclusões sejam válidas. O mesmo autor conceitua amostra como “uma parte desses elementos” (2011, p.15).

Considerando tais definições, a população desta pesquisa é composta por 59 aeroportos brasileiros, os quais representam, até outubro de 2017, todos os aeroportos administrados pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Aeroportos administrados pela Infraero

	AEROPORTO	SIGLA	ESTADO
1	AEROPORTO DE ARACAJU SANTA MARIA	SBAR	SE
2	AEROPORTO INTERNACIONAL DE BELEM VAL-DE-CANZ JÚLIO CÉZAR RIBEIRO	SBBE	PA
3	AEROPORTO DE BAGÉ COMANDANTE GUSTAVO KRAEMER	SBBG	RS
4	AEROPORTO DE BELO HORIZONTE PAMPULHA / CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE	SBBH	MG
5	AEROPORTO DE BACACHERI	SBBI	PR
6	AEROPORTO DE BOA VISTA ATLAS BRASIL CANTANHEDE	SBBV	RR
7	AEROPORTO INTERNACIONAL DE CAMPO GRANDE	SBCG	MS
8	AEROPORTO DE CARAJÁS	SBCJ	PA
9	AEROPORTO CAMPOS DOS GOYTACAZES BARTOLOMEU LISANDRO	SBCP	RJ
10	AEROPORTO INTERNACIONAL DE CORUMBÁ	SBCR	MS
11	AEROPORTO INTERNACIONAL DE CURITIBA AFONSO PENA	SBCT	PR
12	AEROPORTO INTERNACIONAL DE CUIABÁ MARECHAL RONDON	SBCY	MG
13	AEROPORTO INTERNACIONAL DO CRUZEIRO DO SUL	SBCZ	RB
14	AEROPORTO INTERNACIONAL DE MANAUS EDUARDO GOMES	SBEG	AM
15	AEROPORTO INTERNACIONAL DE FOZ DO IGUAÇU	SBFI	PN
16	AEROPORTO INTERNACIONAL DE FLORIANÓPOLIS HERCÍLIO LUZ	SBFL	SC
17	AEROPORTO INTERNACIONAL DE FORTALEZA PINTO MARTINS	SBFZ	CE
18	AEROPORTO DE GOIÂNIA SANTA GENOVEVA	SBGO	GO
19	AEROPORTO DE ALTAMIRA	SBHT	PA
20	AEROPORTO DE ILHÉUS JORGE AMADO	SBIL	BA
21	AEROPORTO DE IMPERATRIZ PREFEITO RENATO MOREIRA	SBIZ	MA
22	AEROPORTO DE BELÉM BRIGADEIRO PROTÁSIO DE OLIVEIRA	SBJC	PA
23	AEROPORTO INTERNACIONAL DE JOÃO PESSOA PRESIDENTE CASTRO PINTO	SBJP	PB
24	AEROPORTO DE JACAREPAGUÁ ROBERTO MARINHO	SBJR	RJ
25	AEROPORTO DE JUAZEIRO DO NORTE ORLANDO BEZERRA DE MENEZES	SBJU	CE
26	AEROPORTO DE JOINVILLE LAURO CARNEIRO DE LOYOLA	SBJV	SC
27	AEROPORTO DE CAMPINA GRANDE PRESIDENTE JOÃO SUASSUNA	SBKG	PB
28	AEROPORTO DE LONDRINA GOVERNADOR JOSÉ RICHIA	SBLO	PR
29	AEROPORTO DE MARABÁ JOAO CORREA DA ROCHA	SBMA	PA
30	AEROPORTO DE MACAÉ	SBME	RJ
31	AEROPORTO DE MONTES CLAROS MARIO RIBEIRO	SBMK	MG
32	AEROPORTO INTERNACIONAL DE MACEIO ZUMBI DOS PALMARES	SBMO	AL
33	AEROPORTO INTERNACIONAL DE MACAPÁ ALBERTO ALCOLUMBRE	SBMQ	AP
34	AEROPORTO CAMPO DE MARTE	SBMT	SP
35	AEROPORTO INTERNACIONAL DE NAVEGANTES MINISTRO VICTOR KONDER	SBNF	SC
36	AEROPORTO INTERNACIONAL DE PORTO ALEGRE SALGADO FILHO	SBPA	RS
37	AEROPORTO DE PARNAÍBA PREFEITO DR JOÃO SILVA FILHO	SBPB	PI
38	AEROPORTO DE PALMAS BRIGADEIRO LYSIAS RODRIGUES	SBJP	TO
39	AEROPORTO DE PELOTAS JOÃO SIMOES LOPES NETO	SBPK	RS
40	AEROPORTO DE PETROLINA SENADOR NILO COELHO	SBPL	PE
41	AEROPORTO INTERNACIONAL DE PONTA PORÃ	SBPP	MS
42	AEROPORTO DE BELO HORIZONTE CARLOS PRATES	SBPR	MG
43	AEROPORTO INTERNACIONAL DE PORTO VELHO GOV. JORGE TEIXEIRA DE OLIVEIRA	SBPV	RO
44	AEROPORTO DE RIO BRANCO PLACIDO DE CASTRO	SBRB	AC
45	AEROPORTO INTERNACIONAL DE RECIFE GUARARAPES GILBERTO FREYRE	SBRF	PE
46	AEROPORTO DE RIO DE JANEIRO SANTOS DUMONT	SBRJ	RJ
47	AEROPORTO DE SÃO JOSE DOS CAMPOS PROF URBANO ERNESTO STUMPF	SBSJ	SP
48	AEROPORTO INTERNACIONAL DE SÃO LUIS MARECHAL CUNHA MACHADO	SBSL	MA
49	AEROPORTO DE SANTAREM MAESTRO WILSON FONSECA	SBSN	PA
50	AEROPORTO DE SÃO PAULO CONGONHAS	SBSP	SP
51	AEROPORTO INTERNACIONAL DE SALVADOR DEP LUIS EDUARDO MAGALHAES	SBSV	BA
52	AEROPORTO DE TERESINA SENADOR PETRÔNIO PORTELLA	SBTE	PI
53	AEROPORTO DE TEFE	SBTF	AM
54	AEROPORTO INTERNACIONAL DE TABATINGA	SBTT	AM
55	AEROPORTO DE PAULO AFONSO	SBUF	BA
56	AEROPORTO INTERNACIONAL DE URUGUAIANA RUBEM BERTA	SBUG	RS
57	AEROPORTO UBERLÂNDIA TEM. CEL AVIADOR CESAR BOMBONATO	SBUL	MG
58	AEROPORTO DE UBERABA MARIO DE ALMEIDA FRANCO	SBUR	MG
59	AEROPORTO DE VITORIA EURICO DE AGUIAR SALLES	SBVT	ES

Fonte: Elaborado pela autora.

Atualmente o modelo de governança da empresa instituiu uma organização composta por um Centro Corporativo (representado pela sede da empresa, em Brasília), 59 Centros de Negócios (os aeroportos), 10 Centros de Serviços (centros de atividades de suporte administrativo e técnico) e 4 Unidades de Apoio a execução de serviços.

Figura 4 - Estrutura do Centro de Serviço



Fonte: Infraero.

Para investigação qualitativa, foram selecionados sujeitos de pesquisa intencionalmente, pois houve interesse na opinião de determinados gestores. Entende-se por amostra intencional (ou julgamento) aquela em que o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Nesta pesquisa foi percebida a importância da atuação das gerências integrantes de um Centro de Serviços da empresa: o Centro de Serviços de Logística Administrativa, localizado em Brasília, pois é neste que atuam as gerências que lidam diretamente com as contratações de grande vulto da empresa.

Após definir o Centro de Serviços de Logística Administrativa como representante para a pesquisa qualitativa, procurou-se identificar as pessoas envolvidas no processo de planejamento de contratações da empresa. As informações foram obtidas por meio de estudo da nova estrutura da empresa, organogramas e contato telefônico com as áreas envolvidas.

Foram entrevistados dois gestores: Gerente de Licitações e Gerente de Suprimentos, por serem as áreas que lidam diretamente com os processos de aquisições e planejamento das compras da empresa. Neste trabalho, os entrevistados foram identificados como GL e GS, respectivamente.

Figura 5 - Gerências que compõem o Centro de Serviço de Logística Administrativa

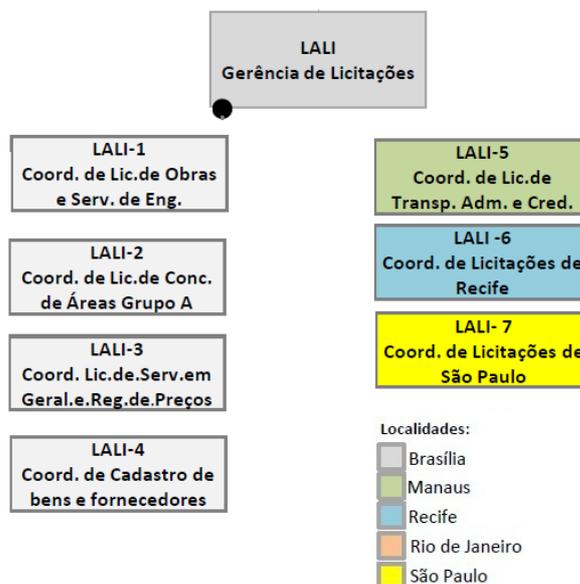


Fonte: Infraero.

Foi realizado um contato inicial com os participantes, com intuito de explicar o motivo da entrevista e o objetivo da pesquisa. As entrevistas foram agendadas para dias e horários mais convenientes para os gestores. Foram realizadas por telefone e gravadas para facilitar a análise dos dados posteriormente.

Já na etapa quantitativa, o universo de pesquisa compreendeu a população composta pelos 59 aeroportos administrados pela Infraero, listados no Quadro 12. Também foram incluídas, nesta fase, as 6 coordenações da gerência de licitações do Centro de Serviços de Logística Administrativa, por serem os setores responsáveis por todas as contratações realizadas por meio de licitação. A única coordenação que não foi consultada foi a de Concessão de Uso de Áreas (LALI-2), pois por se tratar de concessões e não contratações, foge do foco desta pesquisa.

Figura 6 - Composição da Gerencia de Licitações da Infraero



Fonte: Infraero.

Portanto, como a população total é conhecida, todos os aeroportos e coordenações foram convidados a participar da pesquisa, de modo que todos tiveram acesso ao instrumento de coleta por meio de correspondência eletrônica.

Barbetta (2011) destaca que a elaboração de um plano de amostragem não é interessante quando a população é pequena e não é costumeiro usar amostragem aleatória para este tipo de população.

Porém, embora toda a população investigada tenha sido consultada, a participação não ocorreu em sua totalidade. Todas as seis coordenações consultadas responderam à pesquisa. Já dos 59 aeroportos examinados, 44 responderam o questionário.

Considerando que não houve participação dos investigados em sua totalidade, foi necessário calcular estatisticamente o tamanho amostral que pudesse conceder representatividade para a pesquisa.

Com o objetivo que conhecer a amostra necessária para dar representatividade ao estudo, foi utilizada a fórmula para calcular tamanho mínimo da amostra apresentada por Barbetta (2011).

Barbetta (2011, p. 172-174) ensina que se deve calcular, inicialmente, o valor n_0 , que se refere a uma primeira aproximação para o tamanho da amostra. Tendo o valor “z” da distribuição normal, em função do nível de confiança desejado, como também E_o (*erro amostral tolerado*), e tendo a variância σ^2 expressa em termos do parâmetro π , onde $\sigma^2 = \pi \cdot (1 - \pi)$, pode-se obter o tamanho da amostra por meio da seguinte fórmula:

$$n_0 = \frac{z^2 \cdot \pi \cdot (1 - \pi)}{(E_0)^2}$$

Um nível de confiança de 95% acarreta $z = 1,96$, ou $z \cong 2$, e adotando-se o valor máximo de σ^2 , que é $1/4$, tem-se:

$$n_0 = \frac{z^2 \cdot 1/4}{(E_0)^2} = \frac{z^2}{4 \cdot (E_0)^2} = \frac{2^2}{4 \cdot (E_0)^2} = \frac{1}{(E_0)^2}$$

Assim, tendo em vista que um erro amostral tolerável E_0 máximo de 10%, tem-se uma primeira aproximação para o tamanho da amostra n_0 :

$$n_0 = \frac{1}{(E_0)^2} = \frac{1}{(0,10)^2} = 100$$

Considerando que a população é pequena, sendo menos que “vinte vezes o valor calculado n_0 , e que seu tamanho é conhecido, deve-se realizar a correção do tamanho da amostra de população finita, com base na expressão a seguir, onde N = tamanho (número de elementos) da população e n = tamanho da amostra (número de elementos) (BARBETTA, 2011, p. 58 e 173):

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} = \frac{(59 * 100)}{(59 + 100)} = 37,11$$

Portando, como que se trata de população finita (59 aeroportos), e de acordo com a análise apresentada por Barbetta (2011), o tamanho mínimo da amostra para que se possa admitir 95% de confiança e os erros amostrais não ultrapassem 10%, deve ser de 37 aeroportos.

Considerando que se obteve retorno de 44 aeroportos, conclui-se que quantitativo mínimo foi alcançado durante a coleta de dados, constatando assim, a representatividade desta pesquisa.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Para etapa 1 do estudo, foi realizada pesquisa para embasamento teórico ao estudo e pesquisa documental a fim de se obter dados secundários para subsidiar o desenvolvimento da pesquisa. Os dados foram coletados a partir de livros, periódicos, teses, dissertações, sites de organizações públicas e anais de eventos científicos.

De acordo com Gil (2010), a revisão bibliográfica tem a finalidade de fornecer fundamentação teórica ao estudo, bem como buscar a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema pesquisado.

Para a coleta de dados primários por meio de instrumento qualitativo, foram utilizadas entrevistas. Marconi e Lakatos (1999), define entrevista como o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto. Podem ser do tipo estruturada, onde o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; não estruturada, em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção, dependendo da questão; e semiestruturada, a qual utiliza abordagem mista.

As entrevistas foram realizadas no período de 22/06/2017 a 07/07/2017. Se caracterizam como semiestruturadas, conduzidas com base em roteiro com questões previamente definidas, mas havendo liberdade do entrevistador em aperfeiçoar as questões dependendo das respostas do entrevistado. As questões foram elaboradas tomando por base os objetivos específicos da pesquisa e as categorias de análises apresentadas no subitem 3.1.

Na etapa seguinte, foi realizada uma investigação quantitativa, amparada nos resultados obtidos em etapas anteriores: revisão teórica e entrevistas. Realizou-se um levantamento tipo *Survey* com todos os gestores da área de compras/licitação de todos os aeroportos que são administrados pela Infraero e ainda com coordenadores das áreas de licitação da empresa.

Uma pesquisa do tipo *survey* compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado para, em seguida, mediante análises, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2010).

Complementarmente, Babbie (1999) esclarece que *Surveys* são frequentemente realizados para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos. O instrumento de coleta de dados utilizado para o *Survey* foi o questionário.

Marconi e Lakatos (2003, p. 201) definem questionário como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário foi elaborado com dez perguntas objetivas e múltipla escolhas, de fácil preenchimento e com questões relacionadas aos objetivos da pesquisa. A estruturação das questões foi baseada nas categorias de análises estabelecidas e nos resultados obtidos do referencial teórico.

O instrumento foi construído com base em declarações sobre as quais os respondentes deveriam apresentar sua opinião. A utilização de questões e declarações é bastante comum em pesquisa de *survey*, visto que se pretende determinar o quanto os respondentes apoiam determinada atitude ou perspectiva (BABBIE, 1999).

Foram utilizadas variáveis qualitativas ordinais em questões elaboradas com base a escala Likert de cinco pontos, extraíndo as opiniões dos respondentes de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”.

Destaca-se ainda que as categorias da escala foram adaptadas conforme variáveis das questões, utilizando-se expressões do tipo “nenhum conhecimento” a “conhecimento amplo”, “sempre” a “nunca” e “não foi implementada” a “totalmente implementada”. Conforme ensina Barbetta (2011), a utilização de variáveis qualitativas ordinais baseadas em categorias evita distorções nas respostas.

Nesta etapa quantitativa, o universo de pesquisa compreendeu a população composta pelos 59 aeroportos administrados pela Infraero e as 6 Coordenações de Licitação da empresa. Portanto, como a população total é conhecida, todas os aeroportos e as coordenações foram convidados a participar da pesquisa.

Da mesma forma da entrevista, antes da aplicação dos questionários, foi realizado um contato por meio eletrônico com os gestores da área de compras/contratações de todos os aeroportos, bem como com os seis coordenadores, explicando os objetivos do estudo e convidando para participar da pesquisa.

Nesse contato, foi apresentado sumariamente as informações relevantes do estudo, bem como disponibilizado o questionário para participação da pesquisa por meio de um *link*, através da ferramenta *Google Form*,

Objetivando estimular a participação e aumentar o nível de retornos, foi oferecida também a possibilidade de o participante responder o questionário impresso e devolver digitalizado, por e-mail. Após todos os contatos realizados e reiterados, obteve-se o retorno de 44 questionários.

3.4. Técnica de análise dos dados

A quarta parte do estudo refere-se a análise e discussão dos resultados. Os dados coletados foram tratados e analisados estatisticamente, bem como foram realizadas interpretações dos resultados objetivando apresentar e explorar as implicações obtidas na pesquisa, visto as suas variáveis de análise.

O processo de interpretar resultados busca alcançar um sentido mais amplo para os dados analisados, que se faz mediante sua ligação com conhecimentos disponíveis, derivados principalmente de teorias (GIL, 2010).

Os dados coletados por meio das entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, a qual tem como características a objetividade, sistematização e inferência. A interpretação do conteúdo foi obtida por meio da transcrição das entrevistas.

O conteúdo foi analisado por meio de “temas”, de acordo com as categorias de análises estabelecidas, utilizando-se o procedimento de “análise categorial”, a qual pretende levar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou ausência) de itens de sentido. (BARDIN, 2002)

De acordo com Bardin (1979, p. 42), a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Geralmente inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos.

Já na pesquisa quantitativa, os dados foram submetidos a técnicas de estatística descritiva, análise univariada e análise bivariada, visando obter informações das variáveis individuais e indicar a existência ou não de associação entre elas (GIL, 2010).

A análise univariada refere-se ao exame da distribuição de casos de apenas uma variável e objetiva descrever a amostra do *survey* e, por extensão, a população da qual foi extraída. Já a análise bivariada ou multivariada envolve mais de uma variável e objetiva prioritariamente temas explicativos (BABBIE, 1999).

Para entender o comportamento de uma variável, é necessário realizar a distribuição de frequências. Para tanto, após a coleta, os dados foram tabulados (organizados em tabelas), visando a organização dos dados para aplicação das análises estatísticas e apresentação posterior, acompanhadas de representações gráficas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas informações relevantes para os objetivos do estudo, iniciando com a apresentação de um diagnóstico organizacional e administrativo da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero).

Posteriormente, são demonstradas as evidências encontradas na pesquisa exploratória realizada na investigação qualitativa, as quais serão confrontadas com os resultados obtidos na etapa quantitativa.

Os dados foram analisados e estão dispostos de acordo com as categorias de análises estipuladas na metodologia: (I) práticas das Compras Públicas Sustentáveis, (II) estratégias para implementação de critérios sustentáveis nas contratações, (III) facilidades e dificuldades para implementação das CPS, (IV) resultados e impactos percebidos.

4.1 Diagnóstico Organizacional

A Infraero é uma empresa pública nacional que, atualmente, administra 59 aeroportos do Brasil. Fundada em 1973, é considerada uma das maiores empresas do mundo, pois é responsável pelo transporte de mais de 130 milhões de passageiros por ano, o que representa cerca de 60% do movimento aéreo no País

A Infraero tem como atribuições implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea, além de prestar consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação e na construção de aeroportos, bem como realizar quaisquer atividades, correlatas ou afins, que lhe forem conferidas pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil.

Muitos aeroportos administrados pela Infraero são considerados verdadeiros centros de negócios, pois abrigam diversas atividades econômicas, desde o varejo, a alimentação e a mídia aeroportuária, até empreendimentos externos como hotéis, hangares, centros de convenções e estacionamentos de veículos.

O maior compromisso da empresa com o Brasil e com as futuras gerações é participar do desenvolvimento do País, primando pelo bom atendimento aos clientes e pela sustentabilidade do negócio aeroportuário.

Em seu planejamento estratégico, a empresa pública tem como missão ser a referência internacional em soluções aeroportuárias, promovendo integração nacional. E dentre os resultados pretendidos, visa garantir o desenvolvimento sustentável, sendo um exemplo de gestão, transparência e responsabilidade socioambiental.

Em 2006, a preocupação da empresa com a sustentabilidade chegou às pistas. As lâmpadas de balizamento dos aeroportos brasileiros queimavam com frequência e exigiam, durante a troca, o fechamento das pistas. A Infraero implanta, desde de 2006, luzes com tecnologia LED, que oferecem economia de energia de até 90% em relação às lâmpadas convencionais.

Em abril de 2011, o governo transferiu todas as atividades da aviação civil para um novo órgão, a Secretaria da Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR), com importância de ministério e vinculada à Presidência.

A Infraero e a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), antes sob a administração do Ministério da Defesa, passaram à responsabilidade da Secretaria. Porém, em 12 de maio de 2016 foi extinto o status de ministério da Secretaria devida a reforma ministerial feita pelo então Presidente interino Michel Temer, logo após a sua posse. Atualmente, a empresa pública e a autarquia (ANAC) faz parte do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil.

Em 6 de fevereiro de 2012 o Governo Federal realizou leilão para a concessão dos aeroportos de Guarulhos, Viracopos e Brasília. Estes aeroportos passaram a ser administrados por Sociedades de Propósitos Específicos (SPEs). Os consórcios vencedores foram: GRU Airport (Guarulhos), Aeroportos Brasil (Viracopos) e Inframérica (Brasília).

A Infraero ainda é acionista das três concessões, com 49% do capital social de cada uma e participa da governança dos aeroportos na proporção de sua participação acionária nas concessionárias, com poder de decisão em temas relevantes, que foram estabelecidos em acordos de acionistas firmados entre as partes.

No início de 2014, foi criada a subsidiária *Infraero Serviços*, em parceria com um operador internacional, para ampliar sua atuação no País e no exterior, a empresa se especializa também na prestação de serviços aeroportuários, consolidando-se como referência no setor.

Em maio de 2014, ocorreu o segundo lote das concessões aeroportuárias do governo, o qual contemplou os aeroportos Internacional do Rio de Janeiro – Galeão Antonio Carlos Jobim e o Internacional Tancredo Neves – Confins. O primeiro foi arrematado pelo Consórcio Aeroportos do Futuro, formado pela Odebrecht e Transport, com participação de

60%, e a Operadora do Aeroporto de Cingapura CHANGI, com 40%. O segundo, Aeroporto de Confins, foi arrematado pelo consórcio Aero Brasil formado pela Cia. de Participações em Concessões – CCR, com participação de 75%, Operadora do Aeroporto de Zurique, Flughafen Zürich AG, com 24% e Munich Airport International Beteiligungs GMBH, com 1%.

Para a Copa do Mundo de 2014, as ações da empresa reuniram esforços de todas as áreas para obter os melhores resultados. Várias campanhas e lançamentos aconteceram, como o Lanche Popular, uma cesta de produtos a preços tabelados com cardápios em Braille. Foi lançado o programa “*De Olho na Mala*” que permite que os passageiros acompanhem da sala de desembarque o momento em que suas bagagens são colocadas nas esteiras e foi publicado nova versão ilustrada do *Guia do Passageiro*, focada em pessoas com pouca experiência no transporte aéreo.

A Infraero conquistou o prêmio de melhor campanha institucional no 6º Prêmio ABAP de Sustentabilidade, promovido pela Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP), em novembro de 2014. A conquista veio com a Floresta Sustentável, uma peça de comunicação sustentável, apresentada ao público no Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro – Galeão durante a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio +20.

Em 9 de junho de 2015, em uma Cerimônia no Palácio do Planalto, foi anunciado pela Presidência da República o lançamento do Plano de Investimento em Logística 2015-2018, que incluiu a concessão de mais quatro aeroportos da rede Infraero. Aeroporto Internacional de Fortaleza Pinto Martins (CE), Aeroporto Internacional de Salvador Deputado Luís Eduardo Magalhães (BA), Aeroporto Internacional de Florianópolis Hercílio Luz (SC) e Aeroporto Internacional Salgado Filho, em Porto Alegre (RS).

Em 16/03/2017 aconteceu o leilão dos aeroportos citados acima. Conforme o edital, os consórcios vencedores passarão a administrar os aeroportos a partir de outubro de 2017.

4.1.1 Nova estrutura organizacional da Infraero

Desde 2013, a Infraero tem dedicado esforços em busca de sua modernização e melhorias em seus resultados, aplicando conceitos e melhores práticas de mercado para promoção da eficiência de seus processos, além de reequilíbrio financeiro, especialmente diante das perdas causadas em razão dos aeroportos rentáveis da Rede e do novo cenário vivenciado no Brasil, por um modelo concorrencial.

Nesse sentido, a organização revisou seu Planejamento Estratégico com vistas a nortear suas ações para os próximos cinco anos, cujos objetivos direcionam para necessidade de ações urgentes quanto à reorganização da Empresa, garantindo as melhorias de processos e de sua sustentabilidade.

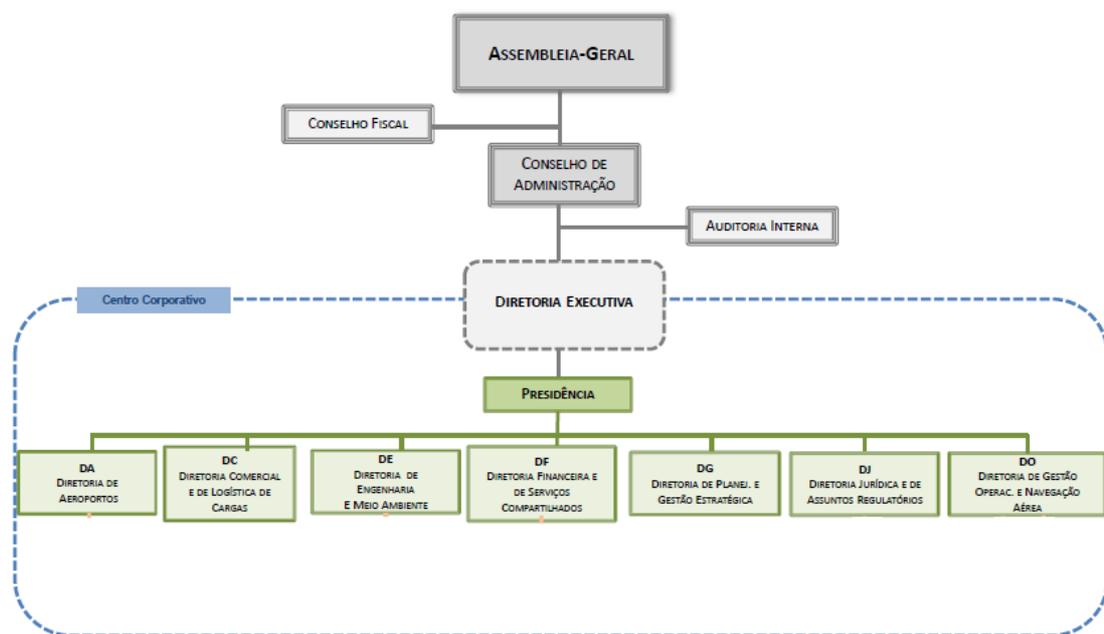
No Mapa Estratégico 2017-2021, a empresa definiu como missão ser a referência internacional em soluções aeroportuárias, promovendo integração nacional. E como resultados, pretende-se garantir o desenvolvimento sustentável, sendo um exemplo de gestão, transparência e responsabilidade socioambiental.

Diante do novo cenário, a Infraero elaborou estudos com o envolvimento das diversas áreas da Empresa com vistas a identificar a viabilidade de promover um processo de reestruturação na empresa. Tal atitude foi necessária e muito benéfica, pois possibilitou a reorganização das atividades, contribuindo para a construção de um caminho sustentável para a Infraero.

Em 01/04/2017 passou a vigorar uma nova estrutura organizacional. O atual modelo de governança institui uma organização composta por um Centro Corporativo (sede), 59 Centros de Negócios (os aeroportos), 10 Centros de Serviços (centros de atividades de suporte administrativo e técnico) e 4 Unidades de Apoio a execução de serviços.

O Centro Corporativo trata-se do segmento estratégico. Representado pela sede da empresa, é composto por uma Diretoria Executiva, a Presidência, e outras sete Diretorias: de Aeroportos, Comercial e de Logística de Cargas, de Engenharia, Financeira e de Relacionamento com o Mercado, de Gestão Estratégica e de Serviços Administrativos, Jurídica, de Gestão Operacional, e de Navegação Aérea.

Figura 7 – Estrutura organizacional geral da Infraero - Centro Corporativo



Fonte: Infraero.

As atividades do Centro Corporativo têm foco nas diretrizes e políticas estratégicas, na padronização e modernização de procedimentos, no planejamento dos processos e do monitoramento do desempenho da empresa.

Já os Centros de Serviços são responsáveis pelos serviços de natureza transacional e de apoio técnico aos Aeroportos (Centros de Negócios) e o Centro Corporativo (sede), com atuação por meio de Acordos de Nível de Serviços. Atuam como prestadores de serviços administrativos e técnicos.

Os Centros de Negócios são representados pelos próprios aeroportos. Possuem subordinação direta ao Centro Corporativo (sede), o que reduz a burocratização do processo decisório, possibilitando maior autonomia quanto aos recursos, instituição de metas de desempenho e foco nas atividades finalísticas da empresa. Atualmente, a Infraero administra 59 aeroportos. O quadro 12, disposto na metodologia, demonstra quais são eles, bem como suas localidades.

Importante destacar que, a partir de outubro de 2017, quatro aeroportos da rede Infraero passarão a ser administrados por empresas privadas representadas por consórcios, devido as concessões realizadas em 16/03/2017. São eles: Aeroporto Internacional de Fortaleza - Pinto Martins (CE); Aeroporto Internacional de Salvador - Dep. Luís Eduardo Magalhães (BA); Aeroporto Internacional de Florianópolis - Hercílio Luz (SC); Aeroporto

Internacional de Porto Alegre - Salgado Filho (RS). Portanto, a partir de outubro de 2017, a Infraero administrará 55 aeroportos.

4.2 Centros de Serviços

Os Centros de Serviços foram instituídos com objetivo de aperfeiçoar o modelo de gestão com o conceito de serviços compartilhados. Eles atendem uma área de atuação específica, portanto são segmentados em dez áreas, quais sejam:

- I. Centro de Serviços – Logística Administrativa
- II. Centro de Serviços – Finanças
- III. Centro de Serviços – Recursos Humanos
- IV. Centro de Serviços – Tecnologia da Informação
- V. Centro de Serviços – Consultoria Jurídica
- VI. Centro de Serviços – Contencioso Judicial
- VII. Centro de Serviços – Manutenção
- VIII. Centro de Serviços – Engenharia
- IX. Centro de Serviços – Meio Ambiente
- X. Centro de Serviços – Navegação Aérea

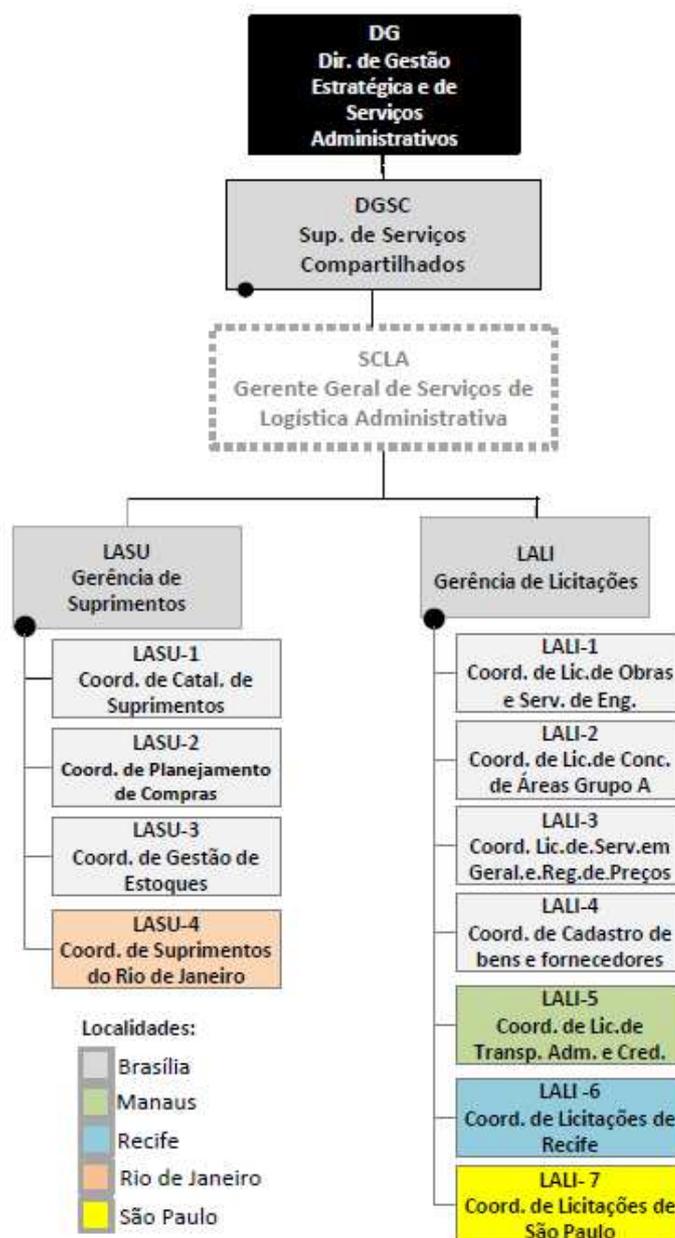
Um Centro de Serviços representa uma unidade subordinada às áreas técnicas adjacentes no Centro Corporativo e não apresentam relacionamento hierárquico direto com os Aeroportos. Tem representatividade em Brasília e possui quatro Unidades de Apoio a execução de serviços: Rio de Janeiro, São Paulo, Recife e Manaus.

Figura 8 – Atuação dos Centros de Serviços



É neste Centro que se encontram as atividades de Licitações, Suprimentos, e planejamento para as Compras/Contratações. Portanto, foi neste Centro de Serviços, mais especificamente nas Gerências de Licitações e de Suprimentos, que se deu a investigação qualitativa desta pesquisa. Na Figura 9, tem-se a composição de cada gerência, bem como seus superiores hierárquicos.

Figura 9 – Gerências de Licitações e de Suprimentos do Centro de Serviço de Logística Administrativa



Fonte: Infraero.

4.2 Caracterização da Amostra

Considerando que este estudo foi composto de duas etapas de pesquisa que consideram amostras distintas, tornou-se necessário caracterizá-las buscando contextualizar a origem dos dados coletados.

4.2.1 Investigação Qualitativa

A investigação qualitativa se deu no âmbito das duas gerências que lidam diretamente com os processos de contratação da empresa: Gerência de Licitações e a Gerência de Suprimentos, vinculadas ao Centro de Serviços de Logística Administrativa, ambas localizadas na sede na empresa, em Brasília.

A Gerência de Suprimentos é a responsável por gerenciar a administração de suprimentos no âmbito de toda a Infraero, inclusive quanto ações tendentes à racionalização, centralização de atividades e processos, visando a simplificação e eficiência.

A área de Suprimentos tem como principais funções o planejamento das compras, o controle e gestão dos estoques, o estabelecimento dos diferentes índices de estoque, criar condições de compra e por fim a recepção e armazenagem dos referidos estoques (SANTOS, 2006).

Apenas no exercício de 2016, a Gerencia de Suprimentos geriu um orçamento anual de R\$ 19.385.208,16 (dezenove milhões, trezentos e oitenta e cinco mil, duzentos e oito reais e dezesseis centavos), dos quais R\$ 18.189.368,71 (dezoito milhões, cento e oitenta e nove mil, trezentos e sessenta e oito reais e setenta e um centavos) foram realizados, o que evidencia o potencial de compras desta gerência na empresa.

As contratações da Infraero são realizadas de forma centralizada, de modo que as aquisições de bens ou contratação de serviços com valor estimado superior a R\$ 32.000,00, ou as contratações de obras ou serviços de engenharia superiores a R\$ 60.000,00 são realizadas, através de licitação, pela Gerência de Licitações da empresa.

A Gerência de Licitações é responsável por processar todas as contratações de grande porte da empresa, através de licitação. É composta por sete coordenações. No quadro a seguir, são apresentadas cada uma delas, bem como suas atribuições:

Quadro 9 - Coordenações da Gerência de Licitações da Infraero

Sigla	Coordenação	Atribuições
LALI-1	Coordenação de Licitações de Obras e Serviços de Engenharia de Brasília	Responsável pela instauração, análise prévia e processamento das licitações de obras e serviços de engenharia de todos os aeroportos da Infraero. Processar as contratações estratégicas dos aeroportos: SBRJ, SBJR, SBME, SBCEP, ETPA's contíguas, bem como do seu próprio Centro de Serviços e demais demandas relativas à SEDE.
LALI-2	Coordenação de Concessão de Uso de Áreas	Responsável pela instauração, análise prévia e processamento das licitações comerciais (receita) dos Aeroportos de toda rede Infraero.
LALI-3	Coordenação de Licitações de Serviços em Geral e Registro de Preço de Brasília	Responsável por processar as contratações de limpeza, proteção, vigilância e movimentação de carga de todos os aeroportos da rede Infraero. Processar as contratações estratégicas de serviços em geral e registro de preço relacionadas aos aeroportos: SBRJ, SBJR, SBME, SBCEP, ETPA's contíguas, bem como do seu próprio centro de serviços e demais demandas relativas à SEDE.
LALI-4	Coordenação de Cadastro de Bens e Fornecedores	Responsável pelo planejamento, coordenação e processamento das atividades de pré-qualificação permanente de fornecedores, bens e interessados na exploração comercial de instalações e equipamentos aeroportuários, em nível nacional.
LALI-5	Coordenação de Licitações de Transporte Administrativo e Credenciamento de Manaus	Responsável por processar as contratações de transporte administrativo, bem como credenciamento (médico, odontológico, financeiro, dentro outros) de todos os aeroportos da rede Infraero. Demais objetos e atividades relativas aos aeroportos: SBEG, SBTF, SBRB, SBCZ, SBTT, SBBV, SBPV, SBBE, SBMQ, SBSL, SBIZ, SBMA, SBSN, SBCJ, SBHT, EPTAs, bem como seu próprio Centro de Serviços.
LALI-6	Coordenação de Licitações de Recife	Responsável por processar as contratações de manutenção e atendimento médico de emergência de todos os aeroportos da rede Infraero. Centraliza a instauração, análise e processamento das licitações e contratações diretas (inexigibilidades e dispensas, cujos valores sejam superiores aos limites de competência estabelecidos aos Centros de Negócios pelo Ato de Competência vigente). Demais objetos e atividades relativas aos aeroportos: SBRF, SBFZ, SBJP, SBJU, SBKG, SBPL, SBPB, SBTE, SBSV, SBMO, SBIL, SBAR, SBUF, SBVT, SBBH, SBUL, SBMK, SBPR, SBUR, ETPAs contíguas, bem como do seu próprio Centro de Serviços.
LALI-7	Coordenação de Licitações de São Paulo	Responsável por processar as contratações de transporte de passageiros, e de serviços de Tecnologia da Informação de todos os aeroportos da rede Infraero. Centraliza a instauração, análise e processamento das licitações e contratações diretas (inexigibilidades e dispensas, cujos valores sejam superiores aos limites de competência estabelecidos aos Centros de Negócios pelo Ato de Competência vigente). Demais objetos e atividades relativas aos aeroportos: SBGO, SBCY, SBPJ, SBCG, SBCEP, SBPP, SBSP, SBMT, SBSJ, SBCT, SBFL, SBPA, SBFI, SBLO, SBJV, SBNF, SBBG, SBBI, SBPK, SBUG, ETPA's contíguas, bem como do seu próprio Centro de Serviços.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

Todas aquelas contratações que são processadas por meio de licitação são realizadas por coordenações especializadas de acordo com o objeto a ser licitado. Portanto, existem “grupos de objetos” para que possa facilitar o andamento dos processos licitatórios por setores específicos.

Os “grupos de objetos” são: (I) obras e serviços de engenharia, (II) limpeza, proteção, vigilância e movimentação de carga, (III) transporte administrativo, credenciamento (médico, odontológico, financeiro, dentro outros), (IV) manutenção e atendimento médico de emergência, (V) transporte de passageiros, e de serviços de Tecnologia da Informação. O quadro a seguir demonstra, resumidamente, as coordenações responsáveis pela contratação de cada objeto.

Quadro 10 - Coordenações e grupos de objetos

SIGLA	COORDENAÇÃO	OBJETO
LALI - 1	Coordenação de Licitações de Obras e Serviços de Engenharia de Brasília	Obras e serviços de engenharia
LALI - 3	Coordenação de Licitações de Serviços em Geral e Registro de Preço de Brasília	Limpeza, proteção, vigilância e movimentação de carga,
LALI - 5	Coordenação de Licitações de Transporte Administrativo e Credenciamento de Manaus	Transporte administrativo, credenciamento (médico, odontológico, financeiro, dentro outros)
LALI - 6	Coordenação de Licitações de Recife	Manutenção e atendimento médico de emergência,
LALI - 7	Coordenação de Licitações de São Paulo	Transporte de passageiros, e de serviços de Tecnologia da Informação.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

Os objetos que não se enquadram em um desses segmentos, são licitados pela Coordenação de Licitação geograficamente mais perto ao aeroporto que está requisitando a contratação (Brasília, Manaus, São Paulo ou Recife).

As contratações que possuam valor estimado de até R\$ 32.000,00 (para bens e serviços comuns) ou até R\$ 60.000,00 (para obras e serviços de engenharia), mesmo que se enquadrem em um dos grupos de objetos listados acima, são contratados por meio de Dispensa de Licitação pelos próprios aeroportos da rede Infraero, pois estes têm autonomia para realizar essas contratações.

Portanto, considerando a importância das duas gerências apresentadas, especialmente por serem as áreas que lidam diretamente com as contratações da empresa, justifica-se a escolha dos Gerentes de Suprimentos e de Licitações para serem entrevistados durante a fase de investigação qualitativa desta pesquisa.

Ademais, considerando que é na Gerencia de Licitações, através das coordenações, que são realizadas as grandes compras/contratações da empresa, optou-se também por incluir 6 coordenações (com exceção da LALI-2, que trata exclusivamente de concessões de áreas) na investigação quantitativa da pesquisa. Porém, esses dados foram analisados separadamente dos aeroportos, pois tais resultados representam aquelas contratações

realizadas por meio de licitação. Por sua vez, os resultados dos aeroportos representam as contratações de menor valor, feitas de maneira direta (chamadas Dispensas de Licitação).

As informações coletadas na etapa qualitativa são apresentadas e analisadas juntamente com os dados da investigação quantitativa, de modo a complementar e compreender melhor as interpretações dos resultados obtidos.

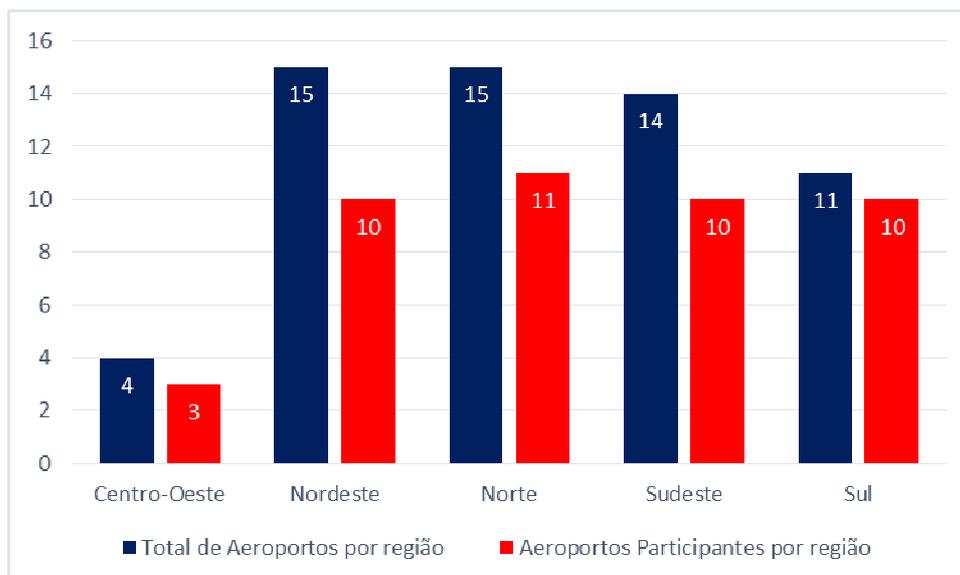
4.2.2 Investigação Quantitativa

A etapa quantitativa contou com a participação efetiva de 44 aeroportos, que representa 74,67% da população de aeroportos brasileiros da rede Infraero constantes no Quadro 8 (Seção 3.2).

Adicionalmente contou-se com a colaboração das seis coordenações de licitações da empresa. Portanto, conforme já mencionado anteriormente, os dados foram analisados e estão apresentados separadamente tendo em vista que tratam de unidades diferentes. As Coordenações de Licitações são as responsáveis por efetuar as contratações maiores (aquelas realizadas por meio de licitações), e os aeroportos são responsáveis pelas contratações menores (realizadas por meio de Dispensas de Licitação).

O Gráfico 1 ilustra a participação de aeroportos levando em consideração o total de aeroportos por região. A região com maior representatividade estatística foi a Sul, que apresentou uma participação de 10 (90,9%) dos 11 aeroportos da rede Infraero estabelecidos na região.

Gráfico 1 – Participação dos aeroportos por região geográfica



Fonte: Dados da pesquisa

A região Centro-Oeste também teve uma expressiva participação, com 3 (75%) dos 4 aeroportos. Já na região Norte houve participação de 11 aeroportos (73,3%) dos 15 existentes naquela localidade. Por fim, em que pese as regiões Nordeste e Sudeste apresentarem o mesmo número de aeroportos participantes (10), a segunda teve maior representatividade estatística (71,2%) do que a primeira (66,6%).

Os aeroportos que integram a amostra desta pesquisa quantitativa podem ser verificados no Quadro 11:

Quadro 11 - Aeroportos que participaram da pesquisa.

	REGIÃO	AEROPORTOS	SIGLA	ESTADO
1	Centro-Oeste	Aeroporto Internacional de Campo Grande	SBCG	MS
2	Centro-Oeste	Aeroporto Internacional de Corumbá	SBCR	MS
3	Centro-Oeste	Aeroporto Internacional de Ponta Porã	SBPP	MS
4	Nordeste	Aeroporto de Campina Grande Presidente João Suassuna	SBKG	PB
5	Nordeste	Aeroporto de Ilhéus Jorge Amado	SBIL	BA
6	Nordeste	Aeroporto Internacional de João Pessoa Presidente Castro Pinto	SBJP	PB
7	Nordeste	Aeroporto de Aracaju Santa Maria	SBAR	SE
8	Nordeste	Aeroporto Internacional de Maceió Zumbi Dos Palmares	SBMO	AL
9	Nordeste	Aeroporto de Petrolina Senador Nilo Coelho	SBPL	PE
10	Nordeste	Aeroporto Internacional de São Luis Marechal Cunha Machado	SBSL	MA
11	Nordeste	Aeroporto Internacional de Salvador Dep Luis Eduardo Magalhaes	SBSV	BA

12	Nordeste	Aeroporto de Teresina Senador Petrônio Portella	SBTE	PI
13	Nordeste	Aeroporto de Paulo Afonso	SBUF	BA
14	Norte	Aeroporto Internacional de Belém Val-De-Canz Júlio César Ribeiro	SBBE	PA
15	Norte	Aeroporto de Carajás	SBCJ	PA
16	Norte	Aeroporto Internacional do Cruzeiro Do Sul	SBCZ	AC
17	Norte	Aeroporto Internacional de Manaus Eduardo Gomes	SBEG	AM
18	Norte	Aeroporto de Altamira	SBHT	PA
19	Norte	Aeroporto de Marabá Joao Correa Da Rocha	SBMA	PA
20	Norte	Aeroporto Internacional de Macapá Alberto Alcolumbre	SBMQ	AP
21	Norte	Aeroporto de Palmas Brigadeiro Lysias Rodrigues	SBPJ	TO
22	Norte	Aeroporto de Rio Branco Plácido De Castro	SBRB	AC
23	Norte	Aeroporto de Santarém Maestro Wilson Fonseca	SBSN	PA
24	Norte	Aeroporto Internacional De Tabatinga	SBTT	AM
25	Sudeste	Aeroporto de Belo Horizonte Pampulha / Carlos Drummond De Andrade	SBBH	MG
26	Sudeste	Aeroporto Internacional de Cuiabá Marechal Rondon	SBCY	MG
27	Sudeste	Aeroporto de Jacarepaguá Roberto Marinho	SBJR	RJ
28	Sudeste	Aeroporto de Montes Claros Mario Ribeiro	SBMK	MG
29	Sudeste	Aeroporto de Belo Horizonte Carlos Prates	SBPR	MG
30	Sudeste	Aeroporto de Rio de Janeiro Santos Dumont	SBRJ	RJ
31	Sudeste	Aeroporto de São Jose Dos Campos Prof Urbano Ernesto Stumpf	SBSJ	SP
32	Sudeste	Aeroporto Uberlândia Tem. Cel Aviador Cesar Bombonato	SBUL	MG
33	Sudeste	Aeroporto de Uberaba Mario De Almeida Franco	SBUR	MG
34	Sudeste	Aeroporto de Vitoria Eurico De Aguiar Salles	SBVT	ES
35	Sul	Aeroporto de Bacacheri	SBBI	PR
36	Sul	Aeroporto Internacional de Uruguaiiana Rubem Berta	SBUG	RS
37	Sul	Aeroporto Internacional de Curitiba Afonso Pena	SBCT	PR
38	Sul	Aeroporto Internacional de Foz Do Iguaçu	SBFI	PR
39	Sul	Aeroporto Internacional de Florianópolis Hercílio Luz	SBFL	SC
40	Sul	Aeroporto de Joinville Lauro Carneiro De Loyola	SBJV	SC
41	Sul	Aeroporto Internacional de Navegantes Ministro Victor Konder	SBNF	SC
42	Sul	Aeroporto Internacional de Porto Alegre Salgado Filho	SBPA	RS
43	Sul	Aeroporto de Pelotas João Simões Lopes Neto	SBPK	RS
44	Sul	Aeroporto de Bagé Comandante Gustavo Kraemer	SBBG	RS

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação as coordenações de licitações, todas aquelas que foram consultadas participaram da pesquisa.

Quadro 12 - Coordenações de Licitação que participaram da pesquisa

SIGLA	COORDENAÇÃO
LALI - 1	Coordenação de Licitações de Obras e Serviços de Engenharia de Brasília
LALI - 3	Coordenação de Licitações de Serviços em Geral e Registro de Preço de Brasília
LALI - 4	Coordenação de Cadastro de Bens e Fornecedores de Brasília
LALI - 5	Coordenação de Licitações de Transporte Administrativo e Credenciamento de Manaus

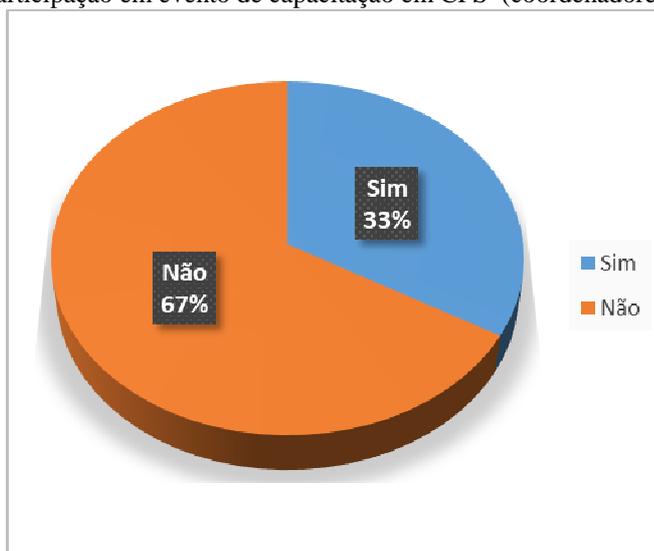
LALI - 6	Coordenação de Licitações de Recife
LALI - 7	Coordenação de Licitações de São Paulo

Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os seis respondentes das coordenações assumem uma função gerencial (assumem cargos de coordenadores). Já dentre os respondentes dos aeroportos, 23 (52,27%) possuem função de coordenador de compras, 4 (9,09%) função de Gerente, 3 (6,81%) função de Superintendente, 1 (2,27%) função de Secretário e, 13 (29,54%) não possuem qualquer função gerencial, mas são os responsáveis pelos processos de contratações naquele aeroporto.

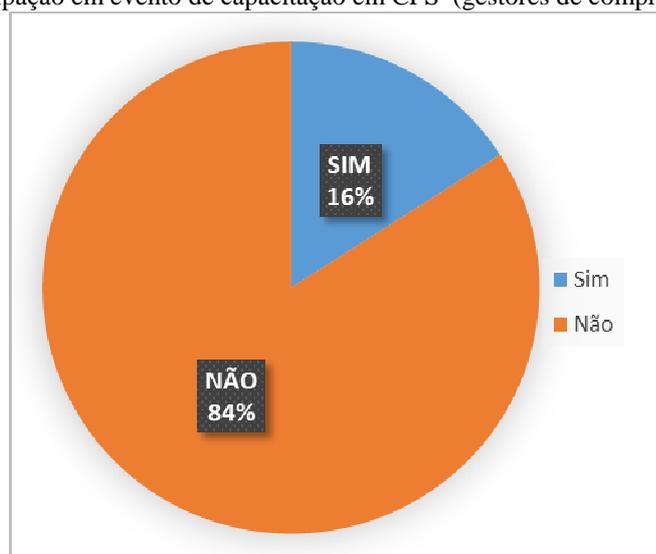
No que tange à capacitação dos participantes da pesquisa, verificou-se que dentre os coordenadores de licitação, 4 (67%) não participaram de qualquer tipo de evento de capacitação (fórum, seminário, curso ou treinamento) sobre Compras Públicas Sustentáveis, enquanto que 2 (33%) participaram de algum evento na área. Em relação aos aeroportos, este índice é ainda menor. Apenas 7 (16%) participaram de cursos neste segmento, e 37 (84%) nunca participaram. O resultado está ilustrado nos Gráficos 2 e 3.

Gráfico 2 - Participação em evento de capacitação em CPS (coordenadores de licitações)



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 3 - Participação em evento de capacitação em CPS (gestores de compras dos aeroportos)



Fonte: Elaborado pela autora

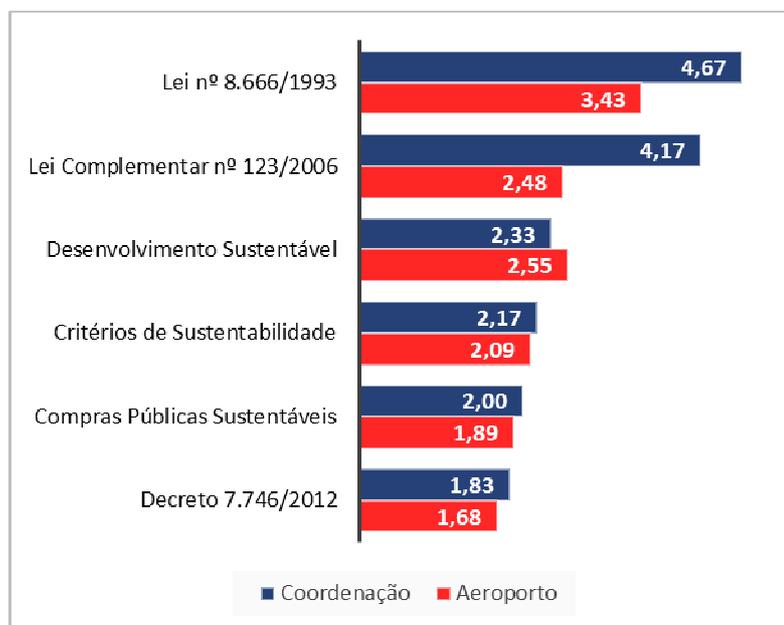
A Tabela 1 demonstra os dados coletados em relação ao nível de conhecimento que os respondentes afirmaram possuir no que tange aos assuntos relacionados a Compras Públicas Sustentáveis. O Gráfico 4 ilustra a avaliação média atribuída aos assunto pesquisados.

Tabela 1 – Nível de conhecimento sobre as compras e/ou sustentabilidade

Assunto	Nível de Conhecimento										MÉDIA	DESVIO PADRÃO	TOTAL	
	Nenhum Conhecimento		Conhecimento Limitado		Conhecimento Moderado		Conhecimento Substancial		Conhecimento Amplo					
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%				
COORDENAÇÕES DE LICITAÇÃO														
Desenvolvimento Sustentável	0	0,00	5	83,33	0	0,00	1	16,67	0	0,00	2,33	38,89	6	100,00
Lei nº 8.666/1993	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	33,33	4	66,67	4,67	77,78	6	100,00
Lei Complementar nº 123/2006	0	0,00	0	0,00	1	16,67	3	50,00	2	33,33	4,17	69,44	6	100,00
Compras Públicas Sustentáveis	1	16,67	4	66,67	1	16,67	0	0,00	0	0,00	2,00	33,33	6	100,00
Crítérios de Sustentabilidade	1	16,67	4	66,67	0	0,00	1	16,67	0	0,00	2,17	36,11	6	100,00
Decreto 7.746/2012	3	50,00	1	16,67	2	33,33	0	0,00	0	0,00	1,83	30,56	6	100,00
AEROPORTOS														
Desenvolvimento Sustentável	4	9,09	17	38,64	18	40,91	5	11,36	0	0,00	2,55	0,82	44	100,00
Lei nº 8.666/1993	1	2,27	9	20,45	12	27,27	14	31,82	8	18,18	3,43	1,09	44	100,00
Lei Complementar nº 123/2006	11	25,00	12	27,27	13	29,55	5	11,36	3	6,82	2,48	1,19	44	100,00
Compras Públicas Sustentáveis	17	38,64	18	40,91	7	15,91	1	2,27	1	2,27	1,89	0,92	44	100,00
Crítérios de Sustentabilidade	12	27,27	20	45,45	9	20,45	2	4,55	1	2,27	2,09	0,94	44	100,00
Decreto 7.746/2012	23	52,27	15	34,09	3	6,82	3	6,82	0	0,00	1,68	0,88	44	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 4 - Pontuação média atribuída aos assuntos pesquisados.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Com os dados ilustrados no Gráfico 4, verifica-se que a maior parte dos pesquisados possuem conhecimento amplo na Lei nº 8.666/1993, que rege as licitações e contratos administrativos no setor público. A média de conhecimento atribuída a referida lei foi de 4,67 para as Coordenações e 3,43 para os Aeroportos.

Dentre os coordenadores de licitação, destaca-se que 5 (83,33%) possuem conhecimento limitado sobre desenvolvimento sustentável, enquanto que 1 (16,67%) possui conhecimento substancial. Já em relação a Lei nº 8.666/1993, a maioria (4 coordenadores) 66,67% afirmaram ter conhecimento amplo e 2 (33,33%) conhecimento substancial.

Entretanto, quando o assunto é compra pública sustentável e critérios de sustentabilidade, 4 (67%) responderam que seu nível de conhecimento é limitado, e 1 (16,67%) afirmou não possuir nenhum conhecimento sobre os temas.

Dentre os aeroportos, percebe-se um relativo conhecimento sobre a Lei nº 8.666/1993: 12 (27,27%) e 14 (31,82%) informaram possuir um conhecimento moderado e substancial, enquanto 8 (18,18%) possuem conhecimento amplo. Já sobre Compras Pública Sustentável e critérios de sustentabilidade, apenas 1 aeroporto (2,27%) possui alto nível de conhecimento, enquanto 7 (15,91%) e 9 (20,45%) informaram possuir conhecimento moderado, respectivamente. Em relação ao tema Desenvolvimento Sustentável, 18 (40,91%) possuem conhecimento moderado e 17 (38,64%) conhecimento limitado.

Embora o Decreto nº 7.746/2012, que regulamentou o estabelecimento de critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, tenha sido editado há cerca de cinco anos, percebe-se que não houve a devida consolidação dessas práticas no âmbito da Infraero. Destaca-se que 3 (50%) dos coordenadores da área de licitação e 23 (52,27%) dos aeroportos possuem nenhum conhecimento sobre o instrumento normativo.

Portanto, analisando os dados coletados, é possível inferir que o nível de conhecimento dos gestores da Infraero sobre as compras sustentáveis no setor público parece ser muito baixo. Evidencia-se pouca familiaridade com o assunto, o que demonstra uma grande necessidade de maior divulgação da legislação mais recente entre os gestores públicos, bem como a importância da participação de eventos que promovam a capacitação do quadro de gestores da Infraero.

Importante ressaltar que as questões apresentadas até aqui foram formuladas com o objetivo de caracterizar os respondentes da pesquisa. A partir de então, os tópicos abordados envolvem aspectos no âmbito da Infraero e em consonância com os aeroportos investigados. Os resultados são apresentados na sequência tendo como base as categorias de análise estabelecidas nesta pesquisa.

4.3 Práticas das Compras Públicas Sustentáveis

Durante a investigação qualitativa, buscou-se identificar as práticas relacionadas às compras sustentáveis desempenhadas pela empresa. Foi percebido que as ações são bastante incipientes no âmbito da Infraero. A inserção de critérios de sustentabilidade nas contratações ainda não é uma prática habitual da empresa, como fica evidente em algumas declarações dos entrevistados.

[...] Não utilizamos compras públicas sustentáveis. Como área meio, apenas processamos a contratação de acordo com o pedido da área requisitante. (GL)

[...] Até existe uma preocupação nesse sentido, mas as ações são muito incipientes. Hoje em dia é muito difícil implantar algumas compras sustentáveis. Trata-se de um assunto de altíssima complexidade. (GS)

Embora exista muitas normas e legislação neste sentido, constatou-se, em diversas declarações dos entrevistados, que não há incentivo da alta administração da empresa na implementação de critérios sustentáveis em suas contratações.

[...] A diretoria nunca apresentou uma metodologia para implementação de compras sustentáveis. Pelo menos eu não disponho dessa informação. (GL)

[...] Não há incentivo da alta administração para adoção de CPS. Em que pese o nosso presidente atual ter uma formação bastante sólida e experiência profissional na área ambiental, não percebo uma preocupação em elaborar uma política de logística sustentável. Não existe comprometimento nesse sentido”. (GS)

Percebeu-se que, mesmo não tendo uma metodologia implantada e apoio da alta administração para utilização de critérios sustentáveis nas contratações, há muito interesse individual de alguns empregados, o que demonstra certa conscientização sobre o tema.

[...] Após a edição do Decreto nº 7.746/2012, que regulamentou o art. 3º da Lei nº 8.666/1933, houve a iniciativa de muitos empregados com ações individuais. Inclusive a maior delas foi a do engenheiro ambiental que está elaborando um Plano de Logística Sustentável para a empresa por conta própria. [...] mas esse projeto avança a passos lentos, pois os recursos são muito limitados, justamente porque não há um comprometimento da direção. Ou seja, há interesse, mas falta engajamento da alta administração para que esse projeto possa “deslanchar”. (GS)

[...] Temos também um setor específico para fazer o planejamento das compras, e nele é avaliado inclusive alguns critérios sociais da compra, como o desenvolvimento local por exemplo. Mas isso depende muito do analista que está planejando a contratação, pois não existe uma orientação institucional, ainda que a gente tenha, dentro da gente, uma preocupação com o assunto. (GS)

Foi verificado que algumas ações sociais, são aplicadas nos processos de contratação com a finalidade de atender a demandas legais e cobranças impostas pelos órgãos de controle, como é o caso da promoção do desenvolvimento regional e da preferência na contratação de microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP).

[...] Nós utilizamos alguns critérios sociais, mas apenas aqueles que estão positivados na lei. Por exemplo, em caso de empate nas licitações, damos oportunidade para as ME e EPP cobrir lances, conforme determina a Lei complementar nº 123/2006. (GL)

[...] O governo do RS tem um exemplo muito legal com a questão social nas suas contratações. Eles utilizam as compras públicas para fixar rendas

em pequenos municípios. E muitas vezes, fazemos essa análise aqui também, por isso temos um setor específico de planejamento de compras (LASU-2). De modo geral, nós centralizamos as contratações porque o retorno financeiro é muito grande. Se cada aeroporto for comprar o seu papel, por exemplo, nós iremos pagar muito mais caro do que se avaliarmos toda a demanda da Infraero e centralizarmos a compra em um lugar só, por questões de volume. Mas o que existe de socialmente relevante eu pegar a necessidade de papel de Maceió, pegar recursos captados nesta localidade por meio de taxa de embarque, centralizar esse recurso e comprar todo o papel de SP? Perceba que estamos pegando recurso de Maceio, pois o dinheiro foi captado lá, o material será utilizado lá, mas quem está se beneficiando é SP. Então é preciso avaliar até que ponto vale a pena centralizar a compra (por se ter um ganho econômico), e até onde isso prejudica o desenvolvimento local da região, que também é um dos objetivos das Compras Sustentáveis. (GS)

A Instrução Normativa nº 01/2010 do MPOG dispõe sobre critérios de sustentabilidade ambiental nas aquisições de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal, exemplificando critérios sustentáveis para cada tipo de contratação.

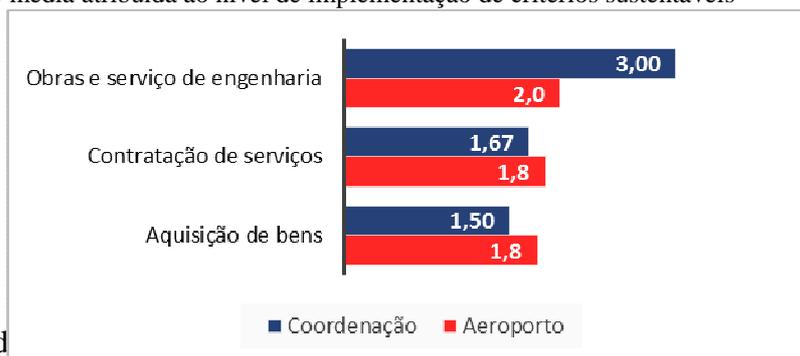
Partindo do que foi estabelecido na IN nº 01/2010 foi questionado aos participantes, na pesquisa quantitativa, sobre o nível de implementação de critérios sustentáveis em cada segmento deste. Os resultados estão demonstrados, através da distribuição de frequência, na Tabela 2 e a avaliação média atribuída a cada um dos segmentos é ilustrada no Gráfico 5.

Tabela 2 – Nível de implementação de critérios sustentáveis nos processos de contratação

Objeto da Contratação	Nível de Implementação de critérios sustentáveis										TOTAL	
	Não foi implementada		Implementada em sua minoria		Implementada em sua maioria		Totalmente implementada		MÉDIA	DESVIO PADRÃO		
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%			f.	%
COORDENAÇÕES DE LICITAÇÃO												
Obras e serviço de engenharia	0	0,00	1	16,67	4	66,67	1	16,67	3,00	0,63	6	100,00
Aquisição de bens	3	50,00	3	50,00	0	0,00	0	0,00	1,50	0,55	6	100,00
Contratação de serviços	2	33,33	4	66,67	0	0,00	0	0,00	1,67	0,52	6	100,00
AEROPORTOS												
Obras e serviço de engenharia	14	31,82	18	40,91	12	27,27	0	0,00	2,0	0,78	44	100,00
Aquisição de bens	16	36,36	23	52,27	5	11,36	0	0,00	1,8	0,65	44	100,00
Contratação de serviços	16	36,36	20	45,45	8	18,18	0	0,00	1,8	0,72	44	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 5 – Pontuação média atribuída ao nível de implementação de critérios sustentáveis



Analisando os dados que mais se utilizam critérios de sustentabilidade são nas contratações de obras e serviços de engenharia, o qual foi atribuído a maior média (3,00 e 2,00), seguido da contratação de serviços comuns e aquisição de bens.

Alguns critérios de sustentabilidade para contratação de obras e serviços de engenharia contemplados pela IN 01/2010 são: uso de equipamentos de climatização mecânica; automação da iluminação do prédio; uso exclusivo de lâmpadas econômicas; utilização de energia solar; sistema de reuso de água e tratamento de efluentes; entre outros.

Ao analisar o nível de implementação de critérios sustentáveis nas obras e serviços de engenharia da Infraero, foi constatado que, nas grandes contratações realizadas por meio das Coordenações de Licitações, 4 (66,67%) afirmaram ter sido implementado em sua maioria, enquanto que 1 (16,67%) informou ter implementado em sua minoria. Já nos aeroportos, 14 (31,82%) alegaram não ter sido implementado, mas 18 (40,41%) dizem que foram implementados em sua minoria. E 12 (27,27%) dos aeroportos implantaram tais critérios em sua maioria.

Para aquisição de bens, algumas práticas de sustentabilidade recomendadas são: materiais reciclados, atóxicos, biodegradável, com madeira proveniente de reflorestamento; produtos com certificação (ABNT, INMETRO, ANVISA, etc.); produtos de menor impacto ambiental em relação aos seus similares; preferencialmente acondicionados em embalagem individual adequada; análise do ciclo de vida do produto; entre outros.

Em relação a implementação de critérios sustentáveis na aquisição de bens, pode-se observar que nas contratações de grande porte, realizadas pelas Coordenações de Licitações, 3 (50%) dos participantes informaram não ter sido implementado, porém a outra metade informou que foram implementados em sua minoria. Já nos aeroportos, 23 (52,27%) indicaram que foram implementados em sua minoria, 16 (36,36%) afirmaram não ter sido implementados, enquanto que em 5 (11,36%) aeroportos, os critérios já foram implementados em sua maioria.

Entre os critérios sustentáveis para as contratações de serviços, alguns normativos sugerem: adoção de medidas para evitar o desperdício da água tratada e para a preservação dos recursos hídricos; utilização de produtos de limpeza que obedecem às especificações da ANVISA, fornecimento de equipamentos de segurança (EPI) aos empregados que irão executar os serviços, não utilização de trabalho escravo ou infantil, entre outras práticas.

Os dados mostraram que 2 (33,33%) das coordenações de licitações ainda não implementaram critérios sustentáveis para as contratações de serviços, porém 4 (66,67%) implementaram em sua maioria. Já nas pequenas contratações, constatou-se que 8 aeroportos (18,18%) implementaram em maioria, 20 (45,45%) em maioria e 16 (36,36%) não implementaram.

Observou-se ainda que apenas uma Coordenação admitiu já ter implementado em sua totalidade critérios sustentáveis para o tipo de objeto 'obras e serviços de engenharia'.

Em relação a frequência de utilização de critérios de sustentabilidade nos processos de contratação no âmbito da Infraero, foram coletados dados onde os resultados demonstram uma relativa similaridade entre as contratações realizadas pelas Coordenações e pelos Aeroportos.

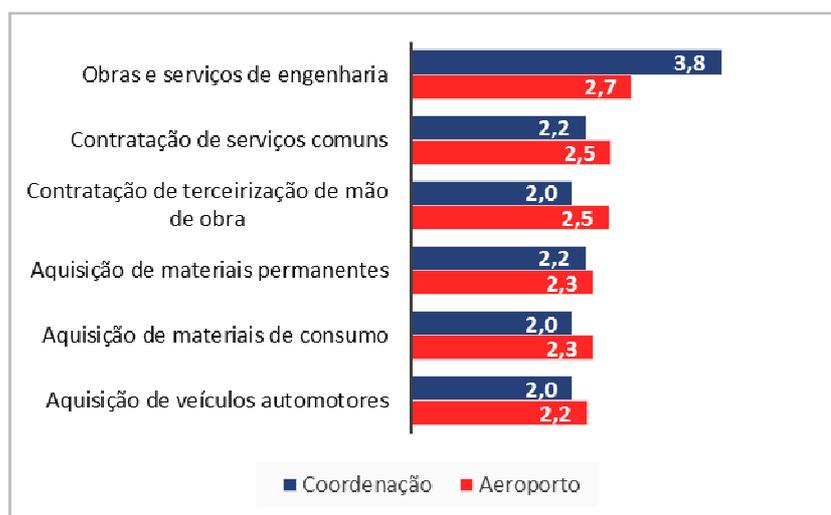
A inserção de critérios ocorre com mais frequência nos processos de contratação de obras e serviços de engenharia, e com menor frequência na contratação de veículos automotores. Os dados consolidados estão detalhados na Tabela 3 e a média atribuída à frequência de utilização desses critérios em relação aos objetos estão ilustrados no gráfico 6.

Tabela 3 – Frequência de utilização de critérios sustentáveis em relação aos objetos de licitação

Objeto da Contratação	Frequência de utilização de critérios de sustentabilidade												TOTAL	
	Nunca		Raramente		De vez em quando		Muitas vezes		Sempre		MÉDIA	DESVIO PADRÃO		
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%			f.	%
COORDENAÇÕES DELICITAÇÃO														
Aquisição de materiais de consumo	2	33,33	2	33,33	2	33,33	0	0,00	0	0,00	2,0	0,89	6	100,00
Aquisição de materiais permanentes	2	33,33	2	33,33	1	16,67	1	16,67	0	0,00	2,2	1,17	6	100,00
Aquisição de veículos automotores	3	50,00	1	16,67	1	16,67	1	16,67	0	0,00	2,0	1,26	6	100,00
Contratação de serviços comuns	2	33,33	2	33,33	1	16,67	1	16,67	0	0,00	2,2	1,17	6	100,00
Terceirização de mão de obra	3	50,00	1	16,67	1	16,67	1	16,67	0	0,00	2,0	1,26	6	100,00
Obras e serviços de engenharia	0	0,00	1	16,67	0	0,00	4	66,67	1	16,67	3,8	0,98	6	100,00
AEROPORTOS														
Aquisição de materiais de consumo	12	27,27	17	38,64	9	20,45	4	9,09	2	4,55	2,3	1,10	44	100,00
Aquisição de materiais permanentes	11	25,00	16	36,36	13	29,55	3	6,82	1	2,27	2,3	0,99	44	100,00
Aquisição de veículos automotores	16	36,36	13	29,55	7	15,91	7	15,91	1	2,27	2,2	1,17	44	100,00
Contratação de serviços comuns	10	22,73	15	34,09	9	20,45	8	18,18	2	4,55	2,5	1,17	44	100,00
Terceirização de mão de obra	12	27,27	14	31,82	7	15,91	8	18,18	3	6,82	2,5	1,27	44	100,00
Obras e serviços de engenharia	9	20,45	14	31,82	7	15,91	8	18,18	6	13,64	2,7	1,35	44	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 6 – Pontuação média atribuída à frequência de utilização de critérios sustentáveis em relação aos objetos



Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber, novamente, que para as contratações de ‘obras e serviços de engenharia’ há uma maior frequência de utilização de critérios sustentáveis, pois o Gráfico 6 ilustrou que a maior média (3,8) foi para este objeto.

Diante do exposto, é possível inferir que a prática de compras sustentáveis tende a ocorrer com maior frequência para aqueles objetos que já possuem certa clareza e respaldo legal no que tange aos requisitos que podem ser exigidos nos editais e no ato da contratação, como é nos casos das obras e serviços de engenharia.

Todavia, considerando que tanto nas contratações de maior vulto, realizadas pelas Coordenações de Licitação, quanto nos Aeroportos, onde são realizadas as pequenas contratações, contactou-se que a inserção de critérios sustentáveis praticamente não ocorre na aquisição de veículos automotores.

Cabe destacar que, para este objeto, podem ser exigidos inúmeros critérios de sustentabilidade, tais como: que sejam veículos biocombustíveis, que possuam menor consumo de combustível, menores níveis de emissão de gases poluentes, entre outros.

Para aquisição de materiais de consumo, foi verificado que nas contratações realizadas pelas Coordenações de Licitações, no máximo, utilizam ‘de vez em quando’ critérios sustentáveis para este objeto (índice de 33%). Pode-se verificar algumas dificuldades encontradas pelos gestores, conforme transcrito em alguns relatos das entrevistas:

[...] Eu, como gerente, já fiz algumas tentativas de realizar CPS, inclusive para materiais de consumo. Iniciei um planejamento para aquisição de papéis. Logo, me veio a ideia de comprar o papel reciclado, que é uma das compras mais fáceis de se fazer. O problema é que existem muitos estudos e relatórios que defendem que o papel reciclado não é sustentável. Portanto, é muito difícil definir a sustentabilidade de um material sem ter profissional qualificado para fazer a análise do ciclo de vida do produto. É um estudo muito técnico...

Por exemplo, ainda não fizeram testes para saber se um documento impresso num papel reciclado, daqui a 5 ou 7 anos, pode ser microfilmado. No fim do estudo, optamos por não comprar o papel reciclado, porque isso poderia gerar outras implicações. Decidimos por comprar o papel alcalino, mas com certificados de sustentabilidade. (GS)

[...] Outra tentativa foi com copos plásticos. Na fase de planejamento descobrimos que existem copos confeccionados a partir do bagaço da cana, da fibra do coco, e de um monte de outras coisas sustentáveis. Só que eles são 3.000% mais caros do que o copo de polipropileno. Portanto, 3.000% é um prêmio que a Infraero, obviamente, não está disposta a pagar pela sustentabilidade. E nem é razoável, na minha opinião, que se queira que a Infraero faça esse tipo de investimento. (GS)

De acordo com os relatos acima, é possível inferir que a decisão da gerência de comprar papel alcalino, mas com certificação de sustentabilidade, não deixa de ser uma atitude que representa uma CPS. Portanto, para este segmento, mais especificamente para o papel, conclui-se que a Infraero utiliza, ainda que de forma incipiente, critérios sustentáveis em seus processos de contratação.

A tabela a seguir demonstra os tipos de critérios de sustentabilidade e a distribuição de frequência com que são utilizados no âmbito da Infraero. O Gráfico 7 ilustra a média atribuída a utilização de cada um deles.

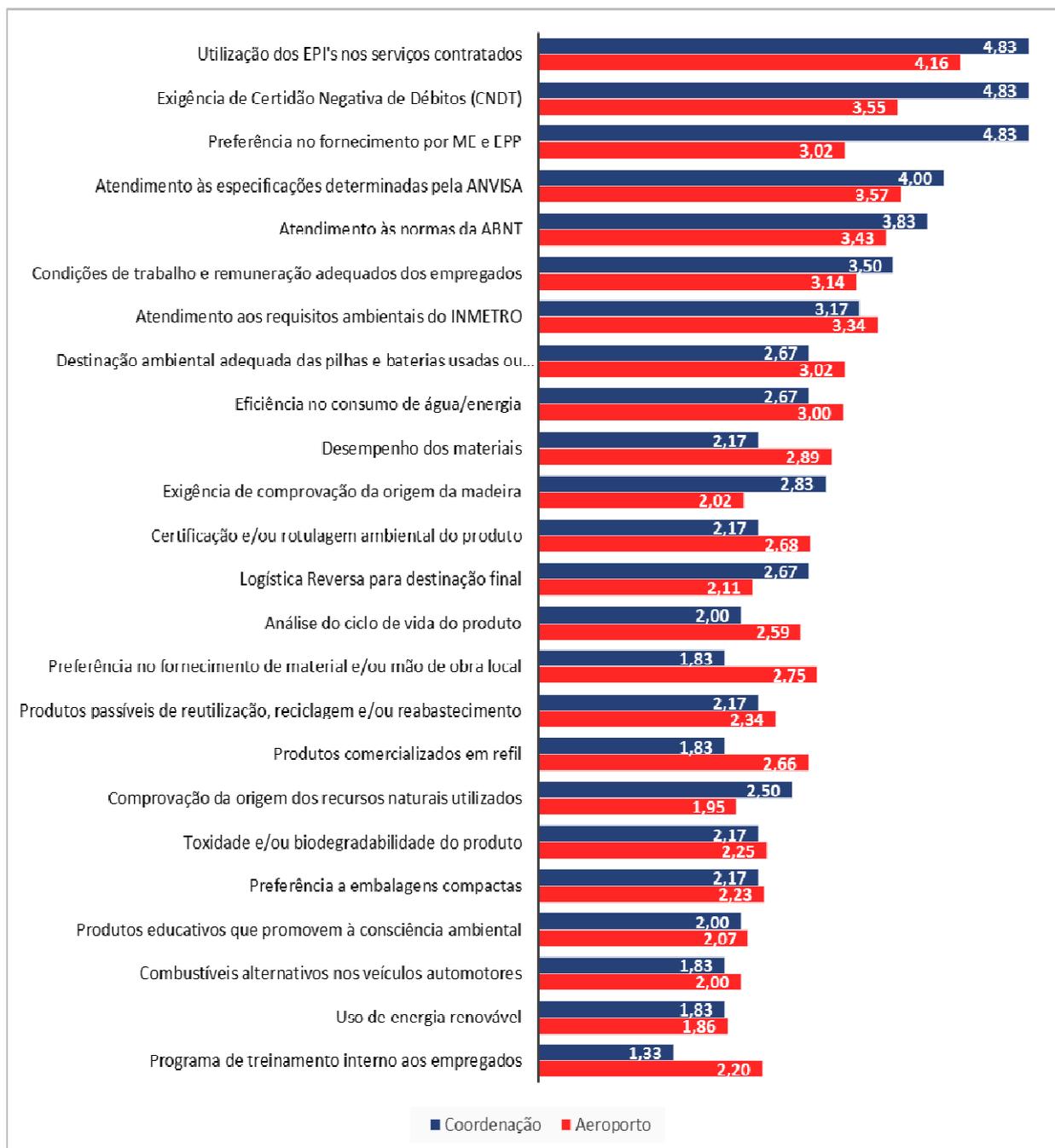
Tabela 4 – Frequência da utilização dos critérios de sustentabilidade utilizados

Critérios de Sustentabilidade	Frequência de critérios de sustentabilidade utilizados												TOTAL	
	Nunca		Raramente		De vez em quando		Muitas vezes		Sempre		MÉDIA	DESVIO PADRÃO		
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%				
COORDENAÇÕES DE LICITAÇÃO														
Análise do ciclo de vida do produto	2	33,33	2	33,33	2	33,33	0	0,00	0	0,00	2,00	0,89	6	100,00
Preferência a embalagens compactas	1	16,67	3	50,00	2	33,33	0	0,00	0	0,00	2,17	0,75	6	100,00
Produtos comercializados em refil	3	50,00	1	16,67	2	33,33	0	0,00	0	0,00	1,83	0,75	6	100,00
Produtos educativos que promovem à consciência ambiental	2	33,33	2	33,33	2	33,33	0	0,00	0	0,00	2,00	0,89	6	100,00
Preferência no fornecimento de material/mão de obra local	1	16,67	3	50,00	2	33,33	0	0,00	0	0,00	1,83	0,69	6	100,00
Uso de energia renovável	2	33,33	3	50,00	1	16,67	0	0,00	0	0,00	1,83	0,75	6	100,00
Programa de treinamento interno aos empregados	4	66,67	2	33,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1,33	0,52	6	100,00
Toxicidade e/ou biodegradabilidade do produto	2	33,33	2	33,33	1	16,67	1	16,67	0	0,00	2,17	1,17	6	100,00
Eficiência no consumo de água/energia	1	16,67	1	16,67	3	50,00	1	16,67	0	0,00	2,67	1,03	6	100,00
Exigência de comprovação da origem da madeira	2	33,33	0	0,00	1	16,67	3	50,00	0	0,00	2,83	1,47	6	100,00
Desempenho dos materiais	2	33,33	3	50,00	1	16,67	0	0,00	0	0,00	2,17	0,98	6	100,00
Combustíveis alternativos nos veículos automotores	3	50,00	1	16,67	2	33,33	0	0,00	0	0,00	1,83	0,98	6	100,00
Produtos passíveis de reutilização, reciclagem e/ou reabastecimento	2	33,33	2	33,33	1	16,67	1	16,67	0	0,00	2,17	1,17	6	100,00
Exigência de Certidão Negativa de Débitos (CNDT)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	16,67	5	83,33	4,83	0,41	6	100,00
Certificação e/ou rotulagem ambiental do produto	2	33,33	1	16,67	3	50,00	0	0,00	0	0,00	2,17	0,98	6	100,00
Comprovação da origem dos recursos naturais	2	33,33	1	16,67	1	16,67	2	33,33	0	0,00	2,50	1,38	6	100,00
Preferência no fornecimento por ME e EPP	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	16,67	5	83,33	4,83	0,41	6	100,00
Atendimento às normas da ABNT	0	0,00	1	16,67	0	0,00	4	66,67	1	16,67	3,83	0,98	6	100,00
Atendimento aos requisitos ambientais do INMETRO	1	16,67	1	16,67	1	16,67	2	33,33	1	16,67	3,17	1,47	6	100,00
Atendimento às especificações determinadas pela ANVISA	0	0,00	1	16,67	0	0,00	3	50,00	2	33,33	4,00	1,10	6	100,00
Condições de trabalho e remuneração adequados dos empregados	1	16,67	1	16,67	1	16,67	0	0,00	3	50,00	3,50	1,76	6	100,00
Utilização dos EPI's nos serviços contratados	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	16,67	5	83,33	4,83	0,41	6	100,00
Destinação ambiental adequada das pilhas e baterias usadas ou inservíveis	2	33,33	0	0,00	2	33,33	2	33,33	0	0,00	2,67	1,37	6	100,00
Logística Reversa para destinação final.	1	16,67	1	16,67	3	50,00	1	16,67	0	0,00	2,67	1,03	6	100,00

AEROPORTOS														
Análise do ciclo de vida do produto	12	27,27	10	22,73	9	20,45	10	22,73	3	6,82	2,59	1,30	44	100,00
Preferência a embalagens compactas	14	31,82	18	40,91	3	6,82	6	13,64	3	6,82	2,23	1,24	44	100,00
Produtos comercializados em refil	8	18,18	15	34,09	7	15,91	12	27,27	2	4,55	2,66	1,20	44	100,00
Produtos educativos que promovem à consciência ambiental	12	27,27	21	47,73	8	18,18	2	4,55	1	2,27	2,07	0,93	44	100,00
Preferência no fornecimento de material/mão de obra local	11	25,00	7	15,91	9	20,45	16	36,36	1	2,27	2,75	1,26	44	100,00
Uso de energia renovável	19	43,18	16	36,36	6	13,64	2	4,55	1	2,27	1,86	0,98	44	100,00
Programa de treinamento interno aos empregados	14	31,82	14	31,82	10	22,73	5	11,36	1	2,27	2,20	1,09	44	100,00
Toxicidade e/ou biodegradabilidade do produto	17	38,64	11	25,00	6	13,64	8	18,18	2	4,55	2,25	1,28	44	100,00
Eficiência no consumo de água/energia	4	9,09	10	22,73	15	34,09	12	27,27	3	6,82	3,00	1,08	44	100,00
Exigência de comprovação da origem da madeira	21	47,73	11	25,00	5	11,36	4	9,09	3	6,82	2,02	1,27	44	100,00
Desempenho dos materiais	6	13,64	14	31,82	8	18,18	11	25,00	5	11,36	2,89	1,26	44	100,00
Combustíveis alternativos nos veículos automotores	18	40,91	16	36,36	3	6,82	6	13,64	1	2,27	2,00	1,12	44	100,00
Produtos passíveis de reutilização, reciclagem e/ou reabastecimento	14	31,82	14	31,82	5	11,36	9	20,45	2	4,55	2,34	1,26	44	100,00
Exigência de Certidão Negativa de Débitos (CNDT)	7	15,91	6	13,64	2	4,55	14	31,82	15	34,09	3,55	1,49	44	100,00
Certificação e/ou rotulagem ambiental do produto	9	20,45	14	31,82	7	15,91	10	22,73	4	9,09	2,68	1,29	44	100,00
Comprovação da origem dos recursos naturais	19	43,18	16	36,36	3	6,82	4	9,09	2	4,55	1,95	1,14	44	100,00
Preferência no fornecimento por ME e EPP	10	22,73	7	15,91	8	18,18	10	22,73	9	20,45	3,02	1,47	44	100,00
Atendimento às normas da ABNT	3	6,82	8	18,18	10	22,73	13	29,55	10	22,73	3,43	1,23	44	100,00
Atendimento aos requisitos ambientais do INMETRO	5	11,36	8	18,18	9	20,45	11	25,00	11	25,00	3,34	1,35	44	100,00
Atendimento às especificações determinadas pela ANVISA	4	9,09	6	13,64	7	15,91	15	34,09	12	27,27	3,57	1,28	44	100,00
Condições de trabalho e remuneração adequados dos empregados	9	20,45	8	18,18	4	9,09	14	31,82	9	20,45	3,14	1,47	44	100,00
Utilização dos EPI's nos serviços contratados	3	6,82	2	4,55	1	2,27	17	38,64	21	47,73	4,16	1,14	44	100,00
Destinação ambiental adequada das pilhas e baterias usadas ou inservíveis	9	20,45	9	20,45	8	18,18	8	18,18	10	22,73	3,02	1,47	44	100,00
Logística Reversa para destinação final.	20	45,45	8	18,18	8	18,18	7	15,91	1	2,27	2,11	1,22	44	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 7 – Pontuação média atribuída à utilização dos tipos de critérios sustentáveis



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, a partir dos dados explicitados acima, que há grande destaque para a exigência de Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT), a qual apresentou a segunda maior média, sendo 4,83 para as Coordenações e 3,55 para os Aeroportos. O critério é utilizado sempre por 5 (83,33%) das coordenações e muitas vezes por 1 (17%).

Nos aeroportos a maioria dos aeroportos (65,91%) utilizam sempre ou muitas vezes esse critério.

Outro critério bastante adotado é a preferência no fornecimento por micro e pequenas empresas, utilizado sempre por 5 (83,33%) das Coordenações de Licitação e muitas vezes por 1 (17%) delas. Nos aeroportos, 9 (20,45%) e 10 (22,73%) utilizam sempre e muitas vezes, respectivamente.

Os dois critérios explicitados acima, apesar da contribuição social e econômica que proporcionam, são aspectos de verificação obrigatória nos procedimentos de contratação quando realizados por licitação. Ou seja, os altos índices apresentados pelas coordenações justificam a predominância de adotar exigências que tenham respaldo e regulamentação legal, o que se constata também no trecho da entrevista transcrita a seguir:

[...] O que utilizamos são aqueles [critérios] que são exigidos por lei. São mais alguns critérios sociais mesmo. Aqueles ambientais, nós, como área meio, não temos conhecimento técnico para incluir exigências nos editais. Apenas seguimos o que a área requisitante solicita adquirir ou contratar.
(GL)

O critério sustentável que merece maior destaque (média atribuída de 4,83 e 4,16) é a exigência de utilização dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) nos serviços contratados. Constatou-se que 5 (83,33%) das coordenações de licitação utilizam sempre esse critério em seus editais, enquanto que a grande maioria dos aeroportos (86,37%) utilizam sempre ou muitas vezes tal exigência.

Constata-se, portanto, que os aspectos que são determinados por legislação específica, ou seja, de exigência obrigatória, são os que são mais adotados no âmbito da Infraero.

Isto se confirma também, em relação ao atendimento das normas estabelecidas pela ABNT, onde a grande maioria das coordenações, respondeu que tal critério é empregado sempre (16,67%), ou muitas vezes (66,67%) nos processos de contratação. Nos aeroportos, a maioria também declarou que atendem a requisitos estabelecidos pela norma: 10 (22,73%) sempre e 13 (29,55%) muitas vezes.

No que se refere ao atendimento aos requisitos ambientais do INMETRO, tal critério é adotado sempre por 16,67% das coordenações e muitas vezes por 33,33%. Nos aeroportos, constatou-se que metade dos investigados declarou que atendem aos requisitos estabelecidos pela norma: 11 (25%) sempre e 11 (25%) muitas vezes.

Quanto aos critérios de atendimento às especificações determinadas pela ANVISA, constatou-se que é utilizado sempre por 33% das coordenações e muitas vezes por 50%

delas. Nos aeroportos, este critério é utilizado sempre por 12 (27,27%) e muitas vezes por 15 (34,09%) aeroportos.

Outro critério utilizado com maior frequência e que envolve a dimensão social da sustentabilidade é a preocupação com as condições de trabalho e remuneração adequados dos empregados. Verificou-se que 3 (50%) das coordenações sempre utilizam este critério em suas contratações, enquanto que nos aeroportos 9 (20,45%) utilizam sempre e 14 (31,82%) utilizam muitas vezes.

Cabe destacar, pela tamanha importância do critério, a baixa utilização da análise do ciclo de vida do produto, visto que nos processos de contratações maiores, realizadas por meio de licitação (Coordenações), a maioria (66%) nunca ou raramente observa tal critério. Ainda nas contratações menores, realizadas por Dispensa de Licitação (Aeroportos), o índice também é preocupante (50%), representando 12 (27,27%) aeroportos que nunca fazem essa análise e 10 (22,73%) que fazem essa análise raramente.

Ressalta-se que o consumo sustentável envolve, essencialmente, considerar aspectos relacionados ao ciclo de vida do produto. Defra (2006) defende que a CPS deve ponderar a melhor relação custo-benefício da aquisição com base nos aspectos relacionados a todo o ciclo de vida às condições a longo prazo do produto.

Alguns trechos das entrevistas demonstram que os gestores reconhecem a importância do critério, mas justificam a não utilização por ser um estudo muito técnico e complexo.

[...] é muito difícil definir a sustentabilidade de um material sem ter profissional qualificado para fazer a análise do ciclo de vida do produto. É um critério importantíssimo, mas é um estudo muito técnico...

[...] Pois se não fizer uma análise do ciclo de vida do produto, qualquer tentativa de compra sustentável pode ser um tiro no pé. Até onde a gente consegue avaliar isso? Aqui em Brasília, sentado em uma cadeira...

[...] No caso do papel reciclado por exemplo, se não tivéssemos feito o estudo [análise do ciclo de vida], o normal seria optar por ele e preferir o alcalino branco.

[...] Não so falo da questão ambiental, mas social também. É muito difícil fazer uma escolha sustentável entre 2 produtos. Hoje em dia existem marcas mundialmente reconhecidas, que respondem a ações na Organização Mundial do Trabalho, por utilização de mão-de-obra escrava e infantil. É o caso da Brooksfild e Zara, por exemplo. (GS)

Dessa forma, é fundamental ampliar o nível de conhecimento e disseminar a importância da utilização do critério ‘análise do ciclo de vida do produto’ no âmbito público considerando as dificuldades encontradas para a sua aplicação (COSTA, 2012), tendo em vista que esta análise permite identificar os impactos mais relevantes de um produto para o

meio ambiente, bem como os custos envolvidos durante todo o processo de contratação (BIDERMAN et al., 2008).

Após análise dos tipos de critérios sustentáveis utilizados, foram investigados ainda outros parâmetros em relação às práticas das compras públicas sustentáveis no âmbito da Infraero. A Tabela 5 e o Gráfico 8, apresentados a seguir, contemplam a distribuição de frequência observada em relação a tais aspectos, e a média atribuída entre eles.

Tabela 5 – Nível de concordância em relação às práticas adotadas às compras sustentáveis no âmbito da Infraero

Aspectos relacionados as práticas de compras/contratação	Nível de Concordância em relação a prática de CPS										TOTAL			
	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Concordo Nem Discordo		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente				MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%				
COORDENAÇÕES DE LICITAÇÃO														
São priorizadas Contratações Sustentáveis	3	50,00	2	33,33	1	16,67	0	0,00	0	0,00	1,67	0,82	6	100,00
Na contratação, o fator determinante é a QUALIDADE, em detrimento dos outros fatores	2	33,33	3	50,00	1	16,67	0	0,00	0	0,00	1,83	0,75	6	100,00
São priorizados os aspectos econômicos em detrimento dos aspectos sociais e ambientais	0	0,00	0	0,00	1	16,67	3	50,00	2	33,33	4,17	0,75	6	100,00
O mercado atual dispõe de prod./serv. sustentáveis suficientes para atender a toda a demanda	3	50,00	2	33,33	1	16,67	0	0,00	0	0,00	1,67	0,82	6	100,00
A inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações limita a concorrência	0	0,00	0	0,00	1	16,67	2	33,33	3	50,00	4,33	0,82	6	100,00
O cenário atual oferece total condição para implementar contratações sustentáveis	2	33,33	3	50,00	0	0,00	1	16,67	0	0,00	2,00	1,10	6	100,00
O setor de compras está plenamente capacitado para realizar compras sustentáveis	1	16,67	4	66,67	0	0,00	1	16,67	0	0,00	2,17	0,98	6	100,00
As áreas requisitantes são capacitadas para especificar produtos e serviços sustentáveis	5	71,43	1	14,29	1	14,29	0	0,00	0	0,00	1,17	0,41	7	100,00
Há uma tendência em aumentar as compras sustentáveis na Infraero, com o tempo	1	16,67	0	0,00	2	33,33	2	33,33	1	16,67	3,33	1,37	6	100,00
A prioridade na implementação de critérios sustentáveis é atender aos órgãos de controle	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	50,00	3	50,00	4,50	0,55	6	100,00
Não há perspectivas para implementação efetiva das CPS no âmbito da Infraero	0	0,00	0	0,00	5	83,33	1	16,67	0	0,00	3,17	0,41	6	100,00
AEROPORTOS														
São priorizadas Contratações Sustentáveis	18	40,91	9	20,45	7	15,91	7	15,91	3	6,82	2,27	1,34	44	100,00
Na contratação, o fator determinante é a QUALIDADE, em detrimento dos outros fatores	8	18,18	16	36,36	3	6,82	11	25,00	6	13,64	2,80	1,37	44	100,00
São priorizados os aspectos econômicos em detrimento dos aspectos sociais e ambientais	6	13,64	4	9,09	5	11,36	20	45,45	9	20,45	3,50	1,30	44	100,00
O mercado atual dispõe de prod./serv. sustentáveis suficientes para atender a toda a demanda	17	38,64	10	22,73	9	20,45	6	13,64	2	4,55	2,23	1,24	44	100,00
A inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações limita a concorrência	2	4,55	5	11,36	9	20,45	14	31,82	14	31,82	3,75	1,16	44	100,00
O cenário atual oferece total condição para implementar contratações sustentáveis	12	27,27	13	29,55	12	27,27	5	11,36	2	4,55	2,36	1,14	44	100,00
O setor de compras está plenamente capacitado para realizar compras sustentáveis	19	43,18	9	20,45	5	11,36	9	20,45	2	4,55	2,23	1,33	44	100,00
As áreas requisitantes são capacitadas para especificar produtos e serviços sustentáveis	21	47,73	8	18,18	3	6,82	8	18,18	4	9,09	2,23	1,44	44	100,00
Há uma tendência em aumentar as compras sustentáveis na Infraero, com o tempo	11	25,00	6	13,64	11	25,00	8	18,18	8	18,18	2,91	1,44	44	100,00
A prioridade na implementação de critérios sustentáveis é atender aos órgãos de controle	0	0,00	5	11,36	17	38,64	11	25,00	11	25,00	3,64	0,99	44	100,00
Não há perspectivas para implementação efetiva das CPS no âmbito da Infraero	6	13,64	7	15,91	12	27,27	14	31,82	5	11,36	3,11	1,22	44	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 8 – Pontuação média atribuída às práticas relacionadas às CPS



Fonte: Dados da pesquisa.

Interpretando os dados acima, é possível inferir que as práticas de compras sustentáveis não são priorizadas pela Infraero, pois verifica-se um elevado percentual de discordância a afirmação ‘São priorizadas as Contratações Sustentáveis’. Nas Coordenações de Licitação, 5 (83,33%) discordam total ou parcialmente, e nos aeroportos o índice de discordância também foi relevante: 61,36%.

Observou-se que, mais da metade dos participantes da pesquisa, 83,33% nas Coordenações e 54,54% nos Aeroportos, discordaram, total ou parcialmente, que o fator determinante para a contratação é a qualidade em detrimento dos outros fatores. Enquanto que a maioria, 83,33% das coordenações e 65,9% dos aeroportos, concordam que são priorizados aspectos econômicos em detrimento dos aspectos sociais e ambientais.

Provavelmente tal resultado se deve pela pesquisa ser em uma empresa pública, que deve seguir estritamente a Lei nº 8.666/1993 e a Lei nº 10.520/2000, as quais regem os procedimentos licitatórios na Administração Pública. Por estes normativos, a contratação deve considerar sempre o melhor preço ofertado entre os interessados.

Porém, cabe ressaltar que nem sempre o ‘melhor preço’ é o ‘menor preço’. Muitos gestores públicos ainda não conseguem ter essa interpretação. É importante destacar que o

melhor preço é aquele que atende a todos os requisitos estipulados pela Administração. Portanto, é possível especificar um material ou serviço exigindo critérios sociais e ambientais, não preterindo o critério econômico, e assim selecionar a proposta mais vantajosa.

Em relação a sentença ‘O mercado atual dispõe de produtos e serviços sustentáveis suficiente para atender a toda a demanda existente’, houve também um alto índice de discordância. Nas Coordenações foram 83,33% e nos aeroportos foram a grande maioria, representando 62%. Ou seja, para os gestores da empresa, o mercado ainda não está preparado para atender a demanda sustentável da sociedade. Houve também declarações nesse sentido durante a investigação qualitativa, conforme trecho a seguir.

[...] Posso te dizer que já houve algumas tentativas de implementar CPS, mas sempre há muita resistência, inclusive do próprio mercado, com impugnações de editais, denuncia de que estamos direcionando a compra, etc etc... De modo geral, a sociedade (ou o mercado) ainda não tem uma preocupação suficiente com esse tema, quando é confrontado com interesses particulares.(GS)

Analisando esta declaração é possível compreender o alto índice de concordância com a afirmação ‘A inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações limita a concorrência’. Nas Coordenações, 83,33% concordam, totalmente ou parcialmente com esta limitação de mercado. Nos aeroportos, o índice também representa a maioria com 28 (64%) dos aeroportos.

Por outro lado, a maioria também discorda que ‘O cenário atual oferece total condição para implementar contratações sustentáveis’, o que está em consonância com o declarado pelo GS, na entrevista. Nas Coordenações, 83% discorda que o atual cenário esteja propício para implementar CPS. Enquanto que nos aeroportos, 57% também corrobora com o mesmo entendimento.

No que tange à capacitação dos envolvidos nos processos de contratação da empresa, verifica-se que, nas coordenações de licitação, 83,3% discordam, totalmente ou parcialmente, que o setor de compras está plenamente capacitado para realizar compras sustentáveis, enquanto que nos aeroportos 63,6% declararam ter a mesma opinião quanto a incapacidade da unidade de compras.

Esta constatação é consequência da primeira pergunta do questionário, onde verifica-se que apenas 33% (nas coordenações) e 16% (nos aeroportos) receberam treinamento ou participaram de algum evento, custo ou capacitação sobre Compras Públicas Sustentáveis

(ver Gráfico 2 e 3). Portanto, evidencia-se que a empresa não investe em cursos e treinamentos na área de CPS.

No mesmo sentido, quando questionados se as áreas requisitantes são capacitadas para especificar produtos e serviços sustentáveis, verificou-se que 100% das Coordenações discordam, total ou parcialmente, que as áreas solicitantes estão capacitadas. Nos aeroportos, esta mesma opinião é representada por 65,91%.

Esta constatação corrobora com o que foi mencionado pelos entrevistados durante a pesquisa qualitativa. Os gerentes defendem que a implementação da sustentabilidade nas contratações, depende, primordialmente, da iniciativa da área que está solicitando o material ou o serviços, que é o primeiro elemento do processo, e responsável por elaborar a correta especificação do material ou serviço.

[...] é na fase de planejamento que são especificados detalhadamente os materiais ou serviços a serem contratados. Portanto é a área requisitante que nos manda os critérios já estabelecidos. Como área meio, nós realizamos o processo licitatório, e a consequente contratação. (GL).

Em relação a sentença ‘A prioridade na implementação de critérios sustentáveis é atender as demandas dos órgãos de controle’, foi percebido que 100% das coordenações de licitações concordam com esta afirmação. Já nos aeroportos, 50% concordaram, total ou parcialmente. A unanimidade desse resultado, provavelmente, se deu por conta das Coordenações serem responsáveis por realizar contratações por meio de licitação, instrumento que é bastante fiscalizado pelos órgãos de controle.

Por fim, foram questionados se há perspectivas para implementação efetiva das CPS no âmbito da Infraero. Cinco coordenações não quiseram se posicionar, enquanto que nos aeroportos, 30% acreditam que há perspectiva, e 33% acreditam que não há perspectiva alguma.

4.4 Estratégias para implementação de critérios sustentáveis nas contratações

De acordo com a revisão teórica, elaborada na primeira etapa do trabalho, que subsidiou a fundamentação teórica desde estudo, foi possível verificar, conforme o que foi apresentado na Seção 2.3, a existência de programas desenvolvidos com o objetivo de direcionar e facilitar a implementação das compras sustentáveis nas instituições e organizações públicas.

Algumas metodologias reúnem uma série de elementos e procedimentos que auxiliam as organizações na atuação estratégica de introdução de critérios de sustentabilidade nos seus processos de compra e contratações.

Ao analisar os procedimentos e as estratégias relativas às compras sustentáveis no âmbito da Infraero, constatou-se que as CPS não ocorre de forma planejada ou subsidiada por alguma metodologia específica. Em alguns casos verifica-se que ocorre ações pontuais, sem que exista uma política de compras ou estratégia de atuação totalmente definida.

Durante a investigação qualitativa, constatou-se que nenhuma metodologia foi desenvolvida até então, e ainda não existe um Plano de Logística Sustentável, de modo a implementar as contratações sustentáveis na organização. Alguns relatos retratam essa constatação.

[...] Não há um plano institucional da empresa nesse sentido. Nas licitações não incluímos nenhum critério que não seja aqueles exigidos em lei. Agora se existe alguma prática nas contratações diretas, realizadas por dispensa de licitação pelos aeroportos, isso eu não sei te dizer, mas acredito que não há, até porque na Infraero não há normativos nesse sentido. (GL)

[...] Até hoje não temos um PLS na Infraero. Então as ações que nós já fizemos não são institucionais, são ações “caseiras”, digamos assim... Partiu da gente, quando iniciamos o planejamento para a compra de alguns materiais, simplesmente passamos a utilizar alguns critérios, e assim aplicar, em alguns casos, as CPS. (GS)

[...] Não utilizamos nenhum manual ou roteiro específico. Os poucos exemplos que nós temos partiram de soluções “caseiras”. (GS)

Os dados coletados na pesquisa quantitativa evidenciam o mesmo direcionamento do que foi levantado na etapa qualitativa, conforme demonstrado na Tabela 6, que contempla a distribuição de frequência do nível de concordância dos pesquisados em relação aos aspectos relativos as estratégias adotadas pela Infraero.

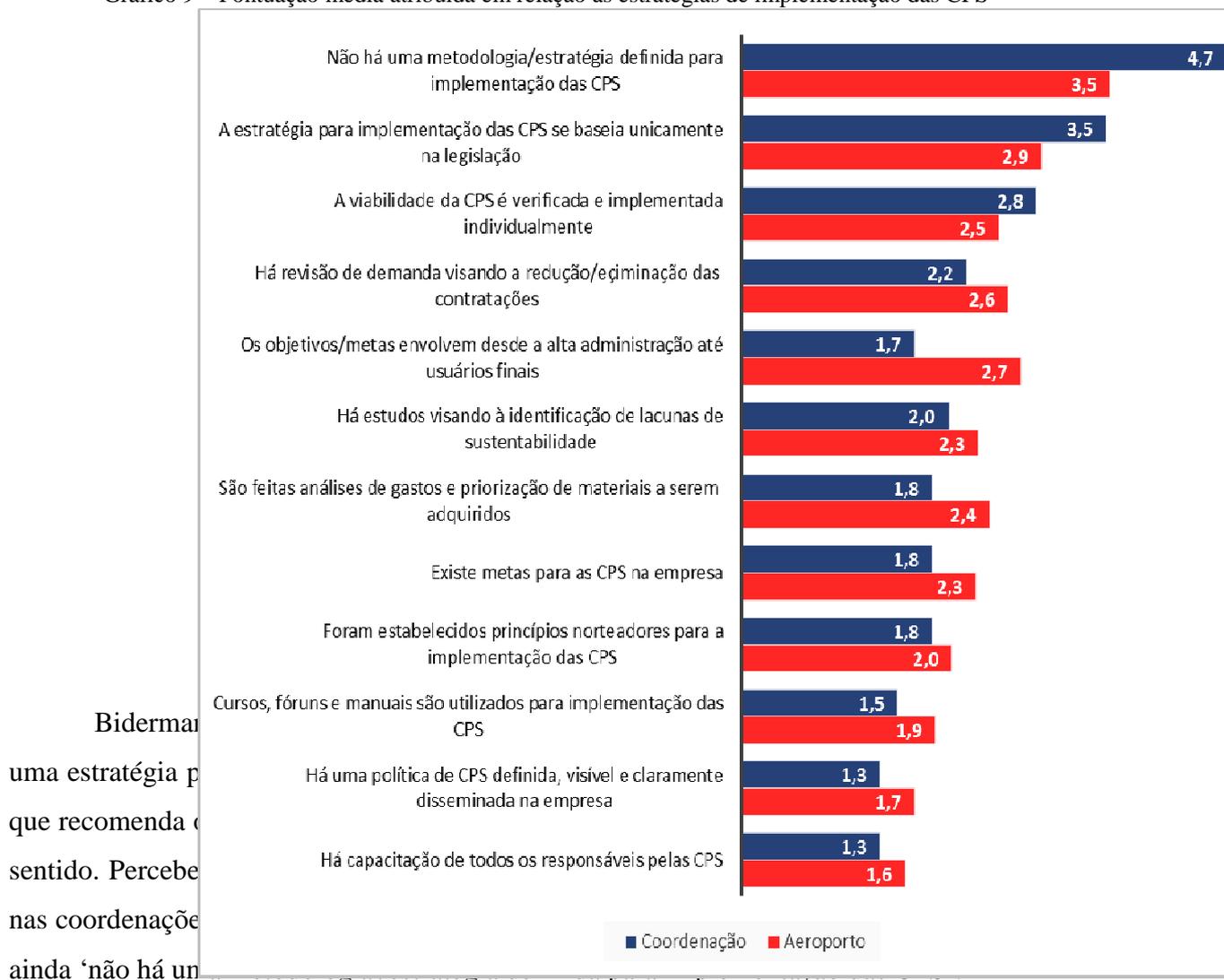
Tabela 6 – Nível de concordância em relação às estratégias de implementação das CPS no âmbito da Infraero

Aspectos relacionados as estratégias de implementação das CPS	Nível de Concordância em relação as estratégias de CPS no âmbito da Infraero												TOTAL	
	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Nem Concordo Nem Discordo		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		MÉDIA	DESVIO PADRÃO		
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%				
COORDENAÇÕES DE LICITAÇÃO														
Existe metas para as CPS na empresa	4	66,67	0	0,00	1	16,67	1	16,67	0	0,00	1,8	1,3	6	100,00
Os objetivos/metass envolvem desde a alta administração até usuários finais	4	66,67	0	0,00	2	33,33	0	0,00	0	0,00	1,7	1,0	6	100,00
Há capacitação de todos os responsáveis pelas CPS	5	83,33	0	0,00	1	16,67	0	0,00	0	0,00	1,3	0,8	6	100,00
A estratégia para implementação das CPS se baseia unicamente na legislação	0	0,00	2	33,33	0	0,00	3	50,00	1	16,67	3,5	1,2	6	100,00
Cursos, fóruns e manuais são utilizados para implementação das CPS	4	66,67	1	16,67	1	16,67	0	0,00	0	0,00	1,5	0,8	6	100,00
Há uma política de CPS definida, visível e claramente disseminada na empresa	5	83,33	0	0,00	1	16,67	0	0,00	0	0,00	1,3	0,8	6	100,00
Há revisão de demanda visando a redução/eliminação das contratações	1	16,67	3	50,00	2	33,33	0	0,00	0	0,00	2,2	0,8	6	100,00
São feitas análises de gastos e priorização de materiais a serem adquiridos	2	33,33	3	50,00	1	16,67	0	0,00	0	0,00	1,8	0,8	6	100,00
Há estudos visando à identificação de lacunas de sustentabilidade	3	50,00	0	0,00	3	50,00	0	0,00	0	0,00	2,0	1,1	6	100,00
Foram estabelecidos princípios norteadores para a implementação das CPS	2	33,33	3	50,00	1	16,67	0	0,00	0	0,00	1,8	0,8	6	100,00
Não há uma metodologia/estratégia definida para implementação das CPS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	33,33	4	66,67	4,7	0,5	6	100,00
A viabilidade da CPS é verificada e implementada individualmente	2	33,33	0	0,00	1	16,67	3	50,00	0	0,00	2,8	1,5	6	100,00
AEROPORTOS														
Existe metas para as CPS na empresa	14	31,82	9	20,45	17	38,64	4	9,09	0	0,00	2,3	1,0	44	100,00
Os objetivos/metass envolvem desde a alta administração até usuários finais	15	34,09	6	13,64	9	20,45	6	13,64	8	18,18	2,7	1,5	44	100,00
Há capacitação de todos os responsáveis pelas CPS	28	63,64	8	18,18	7	15,91	1	2,27	0	0,00	1,6	0,8	44	100,00
A estratégia para implementação das CPS se baseia unicamente na legislação	7	15,91	6	13,64	20	45,45	7	15,91	4	9,09	2,9	1,1	44	100,00
Cursos, fóruns e manuais são utilizados para implementação das CPS	24	54,55	7	15,91	10	22,73	1	2,27	2	4,55	1,9	1,1	44	100,00
Há uma política de CPS definida, visível e claramente disseminada na empresa	23	52,27	13	29,55	8	18,18	0	0,00	0	0,00	1,7	0,8	44	100,00
Há revisão de demanda visando a redução/eliminação das contratações	10	22,73	11	25,00	12	27,27	10	22,73	1	2,27	2,6	1,1	44	100,00
São feitas análises de gastos e priorização de materiais a serem adquiridos	12	27,27	10	22,73	16	36,36	5	11,36	1	2,27	2,4	1,1	44	100,00
Há estudos visando à identificação de lacunas de sustentabilidade	12	27,27	12	27,27	16	36,36	4	9,09	0	0,00	2,3	1,0	44	100,00
Foram estabelecidos princípios norteadores para a implementação das CPS	17	38,64	13	29,55	10	22,73	4	9,09	0	0,00	2,0	1,0	44	100,00
Não há uma metodologia/estratégia definida para implementação das CPS	3	6,82	7	15,91	11	25,00	9	20,45	14	31,82	3,5	1,3	44	100,00
A viabilidade da CPS é verificada e implementada individualmente	12	27,27	9	20,45	15	34,09	6	13,64	2	4,55	2,5	1,2	44	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 9 representa a média atribuída das sentenças em relação estratégias de implementação das CPS no âmbito da Infraero.

Gráfico 9 – Pontuação média atribuída em relação às estratégias de implementação das CPS



No mesmo sentido, destaca-se que a maior parte dos pesquisados (83,33% nas Coordenações e 81,82% nos aeroportos) discordam que exista ‘uma política de compras sustentáveis visível e claramente disseminada na empresa’.

A segunda maior média apresentada na tabela, retrata que os respondentes concordam que ‘a estratégia para implementação das compras sustentáveis se baseia unicamente na legislação’, corroborando com o relatado pelo GL na investigação qualitativa.

No que tange à existência de um plano de ação para atingir metas em relação às compras e contratações sustentáveis, a maioria dos respondentes (67% nas coordenações e 52% nos aeroportos) discordam totalmente ou parcialmente que existam metas no âmbito da instituição.

Outros itens que apresentaram altos índices de discordância foram aqueles relacionados a capacitação dos envolvidos nos processos de compras/contratações. Nas coordenações, 83% discordaram totalmente que ‘há capacitação de todos os responsáveis

pelas compras sustentáveis’, enquanto que nos aeroportos 63,64% discordaram totalmente e 18% discordaram parcialmente.

Esse resultado demonstra que a empresa não investe em cursos de capacitação em CPS. Justifica-se, no mesmo sentido, a grande maioria ter discordado também que ‘instrumentos como cursos, fóruns e manuais são utilizados para implementação das CPS’: 84% nas coordenações e 71% nos aeroportos.

Foi questionado se é avaliada a revisão da demanda das contratações visando a sua redução ou eliminação. A maioria das coordenações (66,67%) discorda que exista tal avaliação, enquanto que apenas 25% dos aeroportos concordam que é avaliada a revisão das demandas. Na etapa qualitativa, percebeu-se que a Gerência de Suprimentos compreende a tamanha importância do assunto.

[...] É importante avaliar muita coisa na fase de planejamento de uma contratação sustentável. Não é só comprar um papel a um preço bom, com selo de qualidade, ou decidir entre o reciclado ou o alcalino branco... Não! É inclusive decidir se é viável continuar comprando o papel. Talvez a gente já pudesse ter abandonado isso há muito tempo... (GS)

Observou-se que 83% das coordenações discordam que existe uma política ou planejamento para implementação de compras sustentáveis definido pela alta administração. E foi possível constatar ainda, através de relatos da entrevista, que mesmo havendo interesse, não é uma prioridade da diretoria a implementação da CPS.

[...] Olha, temos interesse sim em implementar CPS. A ideia é que esse PLS que está sendo desenvolvido, seja aprovado pela diretoria e implementado em toda a empresa. Só que esse Plano não é uma realidade ainda, está em desenvolvimento, ele precisa ser concluído e aprovado para ser institucionalizado. Mas eu acho que isso não é uma prioridade da diretoria, o que dificulta e atrasa bastante uma possível implementação. (GS)

4.5 Facilidades e Dificuldades para implementação das CPS

Importante destacar que alguns fatores específicos trazem implicações positivas ou negativas no que tange à implementação das compras sustentáveis nas organizações. Dessa maneira, buscou-se investigar os aspectos considerados facilitadores e dificultadores, no âmbito da Infraero.

Conforme verificado na etapa qualitativa, há um baixo nível de adoção de compras sustentáveis na empresa. Por esta razão, poucos aspectos foram mencionados como tendo facilitado este processo por parte dos entrevistados. Alguns dos fatores identificados como facilitadores para a realização de algumas compras sustentáveis foi a adequação do mercado fornecedor e o compromisso dos envolvidos no processo de compras.

[...] Difícil citar algumas facilidades... Mas em relação aos fatores externos posso dizer que uma grande facilidade, no caso dos testes que fizemos com a compra dos papéis, foi a existência de um mercado já desenvolvido para isso. Quanto aos fatores internos, apenas a boa vontade dos colegas e determinação de alguns envolvidos. Mas fora isso, foi tudo difícil. (GS)

[...] Eu me refiro ao mercado, porque quando fomos escolher um grupo de produto para realizar testes de compras sustentáveis, escolhemos aqueles de origem da celulose (papel, carta, envelopes, pastas, etc), justamente por serem mais fáceis de comprar, visto que já existem mercados disponíveis para comercializar esse tipo de material. (GS)

Já existir um mercado desenvolvido para alguns tipos de produtos caracteriza um elemento facilitador, tendo em vista que ampara o comprador no momento da escolha do item. Ao mesmo tempo que este aspecto se caracteriza como facilitador para um determinado grupo de produto, por outro lado, representa uma dificuldade em relação aos outros, por não haver fornecedores disponíveis no mercado para atender a demanda sustentável atual.

Dessa forma, percebeu-se que alguns aspectos que seriam facilitadores são, ao mesmo tempo, algumas das dificuldades enfrentadas pelos compradores públicos, tendo em vista que não facilitam, na integralidade, em todas as situações.

Considerando que poucas foram as facilidades apontadas visto que a empresa não adota as CPS de forma institucional, as questões desta categoria remeteram a uma condição futura do processo de implementação, dos fatores que facilitariam e não dos que já facilitaram, embora algumas variáveis tenham sido formuladas, intencionalmente, vinculando o fator à situação atual percebida pelos entrevistados.

Da mesma maneira foi investigado, também na etapa quantitativa, quais fatores são considerados como facilidades no processo de implementação de compras sustentáveis no âmbito da Infraero. A Tabela 7 apresenta os resultados relativos aos aspectos questionados.

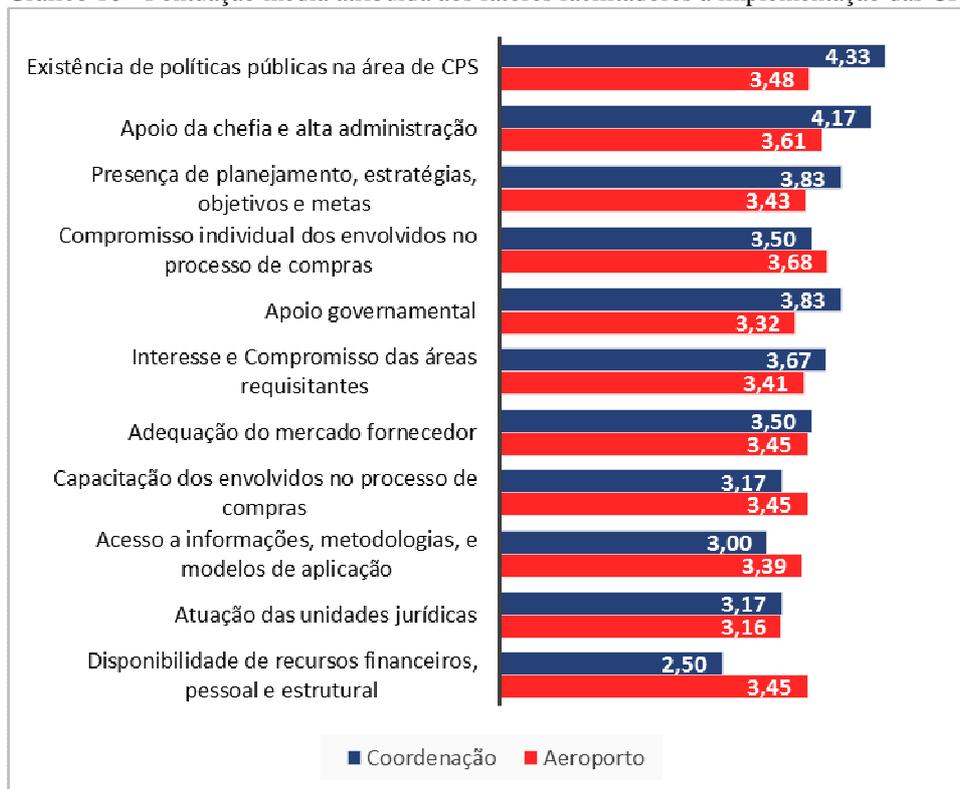
Tabela 7 – Nível de concordância em relação às facilidades para implementação das CPS

Fatores	Nível de concordância em relação aos fatores facilitadores para implementação das CPS											TOTAL		
	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Nem Concordo Nem Discordo		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		MÉDIA			DESVIO PADRÃO
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%		f.	%	
COORDENAÇÕES DE LICITAÇÃO														
Capacitação dos envolvidos no processo de compras	2	33,33	0	0,00	1	16,67	1	16,67	2	33,33	3,17	1,83	6	100,00
Apoio da chefia e alta administração	0	0,00	0	0,00	1	16,67	3	50,00	2	33,33	4,17	0,75	6	100,00
Compromisso individual dos envolvidos no processo de compras	1	16,67	0	0,00	1	16,67	3	50,00	1	16,67	3,50	1,38	6	100,00
Interesse e Compromisso das áreas	1	16,67	1	16,67	0	0,00	1	16,67	3	50,00	3,67	1,75	6	100,00
Apoio governamental	0	0,00	1	16,67	1	16,67	2	33,33	2	33,33	3,83	1,17	6	100,00
Disponibilidade de recursos financeiros, pessoal e estrutural	2	33,33	2	33,33	0	0,00	1	16,67	1	16,67	2,50	1,64	6	100,00
Presença de planejamento, estratégias, objetivos e metas	0	0,00	1	16,67	1	16,67	2	33,33	2	33,33	3,83	1,17	6	100,00
Adequação do mercado fornecedor	1	16,67	0	0,00	2	33,33	1	16,67	2	33,33	3,50	1,52	6	100,00
Existência de políticas públicas na área de CPS	0	0,00	0	0,00	1	16,67	2	33,33	3	50,00	4,33	0,82	6	100,00
Acesso a informações, metodologias, e modelos de aplicação	1	16,67	1	16,67	2	33,33	1	16,67	1	16,67	3,00	1,41	6	100,00
Atuação das unidades jurídicas	1	16,67	1	16,67	1	16,67	2	33,33	1	16,67	3,17	1,47	6	100,00
AEROPORTOS														
Capacitação dos envolvidos no processo de compras	7	15,91	9	20,45	3	6,82	7	15,91	18	40,91	3,45	1,58	44	100,00
Apoio da chefia e alta administração	4	9,09	10	22,73	3	6,82	9	20,45	18	40,91	3,61	1,45	44	100,00
Compromisso individual dos envolvidos no processo de compras	3	6,82	9	20,45	3	6,82	13	29,55	16	36,36	3,68	1,34	44	100,00
Interesse e Compromisso das áreas	6	13,64	11	25,00	2	4,55	9	20,45	16	36,36	3,41	1,53	44	100,00
Apoio governamental	9	20,45	6	13,64	7	15,91	6	13,64	16	36,36	3,32	1,58	44	100,00
Disponibilidade de recursos financeiros, pessoal e estrutural	9	20,45	6	13,64	4	9,09	6	13,64	19	43,18	3,45	1,63	44	100,00
Presença de planejamento, estratégias, objetivos e metas	9	20,45	7	15,91	2	4,55	8	18,18	18	40,91	3,43	1,63	44	100,00
Adequação do mercado fornecedor	5	11,36	7	15,91	9	20,45	9	20,45	14	31,82	3,45	1,39	44	100,00
Existência de políticas públicas na área de CPS	6	13,64	5	11,36	10	22,73	8	18,18	15	34,09	3,48	1,42	44	100,00
Acesso a informações, metodologias, e modelos de aplicação	8	18,18	7	15,91	6	13,64	6	13,64	17	38,64	3,39	1,57	44	100,00
Atuação das unidades jurídicas	10	22,73	5	11,36	10	22,73	6	13,64	13	29,55	3,16	1,54	44	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A avaliação média atribuída aos fatores é ilustrada no Gráfico 10, onde é possível observar que a ‘existência de políticas públicas’ (fator externo) e o ‘apoio da chefia e alta administração’ (fator interno) lideram como as facilidades para implementação das CPS no âmbito da Infraero.

Gráfico 10 - Pontuação média atribuída aos fatores facilitadores à implementação das CPS



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados acima, pode-se verificar que o fator que representa maior facilidade na opinião dos Coordenadores de Licitações da empresa é a ‘existência de políticas públicas na área de CPS’, que apresentou uma média de 4,33. Tal evidência também foi constatada durante a etapa qualitativa, conforme relatos transcritos a seguir.

[...] O Estado tem o dever de investir em políticas públicas para promover educação sobre CPS. Pois a educação se traduz no conhecimento aliado a atitude. O conhecimento é o que nos traz a consciência da importância daquilo, e a atitude é justamente a ação de fazer diferente, pois não adianta nada saber da importância de separar o lixo, se dentro da sua própria casa você não separa, por exemplo. (GS)

[...] Através de Políticas Públicas, o Estado pode reduzir o impacto ambiental; garantir o desenvolvimento regional; mas principalmente Fomentar Mercados. O governo tem um orçamento bilionário para compras. Se conseguisse canalizar esse orçamento para compras mais inteligentes, mais sustentáveis, nós teríamos condições de desenvolver fornecedores os tornando mais competitivo, e assim as empresas e até as pessoas poderiam fazer compras sustentáveis no seu dia a dia. (GS)

Corroborando o que foi defendido por Brammer e Walker (2011), a maioria dos pesquisados concordam que ‘o apoio da chefia e alta administração’ é um fator que facilitaria muito o processo de implementação das compras sustentáveis. Nas Coordenações,

o item resultou na segunda maior média (4,17) com 83% de concordância, enquanto que nos Aeroportos o mesmo item representou a maior média (3,61) com um percentual de concordância de 61%.

Outro item que merece destaque é o ‘interesse e compromisso das áreas requisitante’. Nas Coordenações resultou uma média de 3,67 o que representa que 67% dos coordenadores concordam que se houver o interesse e compromisso das áreas que solicitam a compra/contratação, este seria um grande facilitador para a consolidação das CPS. Nos Aeroportos, a média também foi considerável (3,41) pois representou que a maioria (56%) também concorda com a mesma ideia.

As áreas requisitantes, área quem demanda a compra, tem papel fundamental na implementação de critérios sustentáveis nos processos de contratação da Administração Pública, pois é o setor responsável por elaborar a especificação técnica (ou Termo de Referência) do material a ser adquirido ou do serviço a ser contratado.

Na fase de planejamento das compras é que são estipulados os critérios que são relevantes para cada tipo de contratação. Portanto, é a área requisitante (ou solicitante ou demandante), quem determina quais são os critérios que devem ser inseridos nos editais. Foi possível perceber a importância dessa fase em alguns relatos das entrevistas.

[...] A fase de planejamento das compras é a fase que determina a implementação das CPS. É nesta fase que fazemos a classificação do material, discutimos as características, especificações que podem ser exigidas, etc. E só quem pode definir tais especificações é justamente a área que está solicitando e que irá utilizar os materiais. (GS)

[...] Nas compras sustentáveis que fazemos, o comprometimento da área é essencial. Estou falando em relação aos exemplos que eu já citei (de materiais provenientes da celulose). Ainda que eu não ache que podemos chamar isso de “implementação de compras sustentáveis”. Mas posso dizer que são testes que fizemos de CPS. (GS)

Em que pese haver um planejamento estratégico contemplando objetivos e metas de sustentabilidade, foi constatado que ações de contratações sustentáveis não acontecem na prática. Por outro lado, os participantes da pesquisa consideram que se houvessem objetivos e metas de CPS institucionalizadas seria um fator que representaria grande facilidade para a adoção das compras sustentáveis na empresa. A média para este item foi relativamente alta (3,83) para as Coordenações, o que representa que 66% concordam que este aspecto representaria uma facilidade.

Em relação a ‘capacitação dos envolvidos no processo de compras’, obteve-se uma média considerável tanto nas coordenações de licitações (3,17) quanto nos aeroportos (3,45), o que representa um nível de concordância de 50% para o primeiro, e 57% para o segundo.

Sobre esse ponto, cabe esclarecer que os ‘envolvidos capacitados’ representaria uma facilidade para implementação das CPS. No entanto alguns aspectos relatados pelos entrevistados se referem à dificuldade em realizar cursos e treinamentos, tendo em vista a atual conjuntura econômica da empresa devido as concessões dos aeroportos mais lucrativos da rede e os estudos para novas concessões.

Foi colocado também, em alguns momentos, que tais investimentos não é uma prioridade da empresa, uma vez que essa se encontra mais preocupada em manter sua própria sustentabilidade em todo sistema aeroportuário brasileiro.

Conforme se verifica, outros aspectos, tanto internos quanto externos à organização, receberam avaliações positivas, no sentido de ser considerado fator que facilitaria a implementação das compras sustentáveis.

Complementarmente, buscou-se identificar quais os aspectos considerados como barreiras ou dificuldades encontradas no processo de adoção das compras sustentáveis no âmbito da Infraero.

Identificou-se, na investigação qualitativa, uma maior quantidade de dificuldades do que facilidades relativas à prática atual de compras sustentáveis. Portanto, pode-se inferir que as dificuldades relatadas representam a causa do baixo nível de implementação dessas práticas na empresa.

As dificuldades mais discutidas nas entrevistas contemplaram aspectos relacionados a pouca adequação por parte do mercado fornecedor, visto que a oferta de produtos e serviços com características sustentáveis ainda é restrita; à cultura interna da empresa; à legislação atual; à falta de disponibilidade de ferramentas práticas para implementação e ao alto custo envolvido em uma contratação sustentável.

A seguir, são transcritos relatos que retratam que algumas dessas dificuldades.

[...] Acho que uma das maiores dificuldades é a falta de maturidade do mercado. São poucos os materiais que já têm mercado desenvolvido, com certificação. Escolhemos o papel, para iniciar alguns testes de CPS, justamente porque para este segmento existe fornecedores já desenvolvidos. Mas para os outros tipos de materiais, existem muita resistência. É um mercado muito incipiente. (GS)

[...] A legislação atual, na minha opinião, ainda representa uma dificuldade. Mesmo que hoje tenhamos um arcabouço legislativo bem melhor aplicado as CPS do que há 5 anos atrás, na prática, nos órgãos públicos ainda estamos engatinhando nisso. Não basta a sede assinar um memorando que a gente sabe que não vai mudar as coisas, ou seja, não basta existir a lei se temos uma cultura que é difícil de ser quebrada. Não é um papel que vai mudar o mundo... A legislação avançou muito nos últimos anos, mas nós, como órgãos públicos, ainda engatinhamos nessa questão das CPS. (GS)

[...] Outro fator que também dificulta bastante é a cultura da empresa. As áreas de licitação e jurídica têm muita resistência.(GS)

Ressalta-se que Brammer e Walker (2011) ao relacionaram as barreiras para as CPS, citaram também a Legislação e a Cultura da empresa entre as dificuldades mais percebidas.

Em relação aos custos envolvidos nesse tipo de contratação, foi percebido que o aspecto econômico tem muita relevância, pois muitos materiais sustentáveis possuem alto custos, não sendo viáveis, economicamente, a contratação pela Administração Pública.

Esse entendimento corrobora com o defendido por Oliveira e Santos (2015), que defendem que ao exigir critérios socioambientais gera custos adicionais (Seção 2.3.4). Alguns trechos da entrevista esclarece a opinião de um Gerente acerca desse aspecto.

[...] Porque a Compra Sustentável envolve pagar um preço, que eu chamo de PRÊMIO. Então, até onde vai a disponibilidade financeira de se investir nisso? Na minha opinião, isso tem que ser uma decisão da alta administração. A direção precisa definir até quanto pode pagar: “O prêmio que a Infraero está disposta a pagar por um produto sustentável é de 5%, ou 7%, ou 10%, sei lá”. Agora, 3.000% com certeza, não é! (GS)

[...] Para a maioria dos produtos sustentáveis existe um prêmio a ser pago. O fator ‘preço’ é muito importante sim, e é necessário encontrar um limite para isso. No exemplo do copo descartável que citei anteriormente, não seria razoável trocar copo de plástico por um de fibra de coco, pois o prêmio é altíssimo (3.000%). Então seria mais uma atitude sustentável a decisão de parar de usar do que a troca por um substituto. Portanto, o aspecto econômico é extremamente importante, pois na maioria das vezes, não é razoável que a Administração pague esse prêmio. Vai depender de muitos outros fatores, da saúde financeira da empresa, e até de uma decisão de governo. Quanto o governo está disposto a pagar por isso, etc etc. (GS)

Cabe ainda ressaltar que a restrição financeira foi a barreira mais citada entre os autores destacados no referencial teórico (Seção 2.3.4), e portanto o orçamento do setor público não permitiria alargamento das práticas de CPS, pois iria de encontro com o maior princípio licitatório da Administração Pública: o da seleção da proposta mais vantajosa.

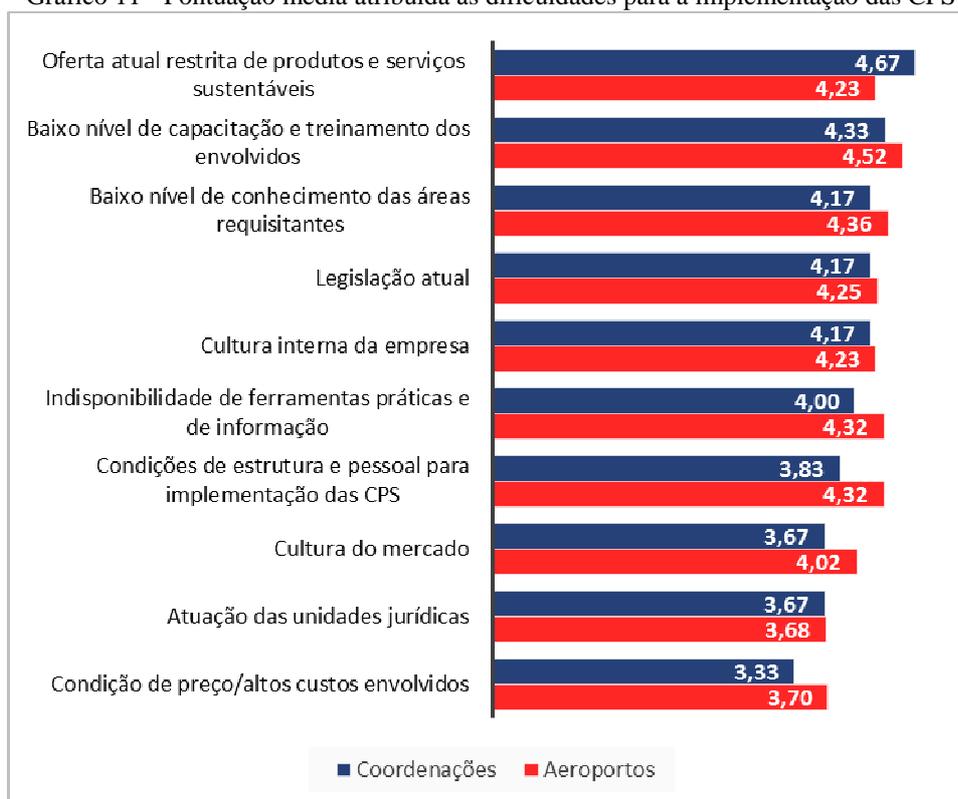
Na pesquisa quantitativa, verificou-se que os aspectos mencionados pelos respondentes como dificuldades encontradas para a adoção de CPS, confirmam algumas barreiras identificadas na revisão teórica. Os dados estão demonstrados na Tabela 8 e a avaliação média atribuída aos fatores é ilustrada no Gráfico 11.

Tabela 8 – Nível de concordância em relação às dificuldades para implementação das CPS

Fatores	Nível de concordância em relação aos fatores dificultadores para implementação das CPS											TOTAL		
	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Nem Concordo Nem Discordo		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		MÉDIA			DESVIO PADRÃO
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%		f.	%	
COORDENAÇÕES DE LICITAÇÃO														
Condição de preço/altos custos envolvidos	0	0,00	2	33,33	1	16,67	2	33,33	1	16,67	3,33	1,21	6	100,00
Legislação atual	0	0,00	0	0,00	2	33,33	1	16,67	3	50,00	4,17	0,98	6	100,00
Cultura interna da empresa	0	0,00	0	0,00	1	16,67	3	50,00	2	33,33	4,17	0,75	6	100,00
Cultura do mercado	0	0,00	1	16,67	2	33,33	1	16,67	2	33,33	3,67	1,21	6	100,00
Baixo nível de conhecimento das áreas requisitantes	0	0,00	0	0,00	2	33,33	1	16,67	3	50,00	4,17	0,98	6	100,00
Indisponibilidade de ferramentas práticas e de informação	0	0,00	0	0,00	1	16,67	4	66,67	1	16,67	4,00	0,63	6	100,00
Baixo nível de capacitação e treinamento dos envolvidos	0	0,00	0	0,00	1	16,67	2	33,33	3	50,00	4,33	0,82	6	100,00
Oferta atual restrita de produtos e serviços sustentáveis	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	33,33	4	66,67	4,67	0,52	6	100,00
Condições de estrutura e pessoal para implementação das CPS	0	0,00	0	0,00	2	33,33	3	50,00	1	16,67	3,83	0,75	6	100,00
Atuação das unidades jurídicas	0	0,00	1	16,67	2	33,33	1	16,67	2	33,33	3,67	1,21	6	100,00
AEROPORTOS														
Condição de preço/altos custos envolvidos	1	2,27	2	4,55	6	13,64	19	43,18	16	36,36	3,70	0,67	44	100,00
Legislação atual	0	0,00	2	4,55	6	13,64	15	34,09	21	47,73	4,25	0,87	44	100,00
Cultura interna da empresa	0	0,00	1	2,27	6	13,64	19	43,18	18	40,91	4,23	0,77	44	100,00
Cultura do mercado	0	0,00	2	4,55	5	11,36	27	61,36	10	22,73	4,02	0,73	44	100,00
Baixo nível de conhecimento das áreas requisitantes	0	0,00	2	4,55	4	9,09	14	31,82	24	54,55	4,36	0,84	44	100,00
Indisponibilidade de ferramentas práticas e de informação	0	0,00	2	4,55	4	9,09	16	36,36	22	50,00	4,32	0,83	44	100,00
Baixo nível de capacitação e treinamento dos envolvidos	0	0,00	2	4,55	2	4,55	11	25,00	29	65,91	4,52	0,79	44	100,00
Oferta atual restrita de produtos e serviços sustentáveis	0	0,00	2	4,55	5	11,36	18	40,91	19	43,18	4,23	0,83	44	100,00
Condições de estrutura e pessoal para implementação das CPS	0	0,00	3	6,82	3	6,82	15	34,09	23	52,27	4,32	0,88	44	100,00
Atuação das unidades jurídicas	1	2,27	3	6,82	16	36,36	13	29,55	11	25,00	3,68	1,01	44	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 11 - Pontuação média atribuída às dificuldades para a implementação das CPS



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as maiores médias apresentadas tratam de dificuldade encontradas na oferta restrita de produtos e serviços, baixo nível de capacitação e treinamento dos envolvidos, baixo nível de conhecimento das áreas requisitantes e legislação atual, corroborando com as informações coletadas na etapa qualitativa.

Korkmaz (2010) também destaca que a falta de fornecedores de bens e serviços sustentáveis é considerada uma das principais barreiras para a realização de CPS.

A segunda dificuldade apresentada pelos pesquisados foi o nível de capacitação e treinamento dos envolvidos. Essa dificuldade é consequência da falta de investimento em cursos e capacitação da Infraero, constatada anteriormente.

Sobre essa dificuldade, Gunther e Scheibe (2006) destacaram que cada um dos agentes envolvidos no processo pode ser um potencial obstáculo que pode retardar, desacelerar ou mesmo bloquear a compra pública sustentável. Portanto, os autores entendem que é necessário capacitar e treinar todos os *stakeholders* para se obter êxito nas CPS.

Em que pese tantas dificuldades apresentadas, na etapa qualitativa, percebeu-se que muitos desses obstáculos estão sendo superados, conforme relatos de um gerente.

[...] Eu acho que muitos obstáculos estão sendo superados. Acho que a gente avança, mesmo que a passos lentos, para uma boa direção. E eu costumo dizer que direção é muito mais importante do que velocidade. E

até de um modo geral, as pessoas estão muito mais conscientes do que eram há 10 anos atrás. Acho que falta também muita educação, pois 95% das pessoas quando falam de sustentabilidade, só se referem a aspectos ambientais, e esquecem que existem questões econômicas e sociais que são tão importantes também, lá no emprego da mão-de-obra, na fixação de rendas em pequenas cidades, desenvolvimento regional, etc. Por isso que acho que falta muita educação das pessoas, principalmente no que tange esses critérios. (GS)

[...] O fato da legislação avançar já é uma prova de que as pessoas estão evoluindo. Mas é de fato, uma quebra de paradigma, pois é uma mudança muito grande de procedimentos. (GS)

4.6 Resultados e Impactos percebidos

Apesar do baixo nível de implementação das compras sustentáveis no âmbito da Infraero, buscou-se verificar se são percebidos os resultados e impactos decorrentes das práticas das contratações sustentáveis já realizadas pela empresa pública.

Durante a investigação qualitativa, constatou-se a ausência de acompanhamento dos resultados e possíveis impactos, positivos ou negativos, das ações já implementadas relativas às compras sustentáveis, como se verifica em alguns trechos da entrevista.

[...] Não existe acompanhamento em relação aos resultados. O que eu posso te dizer é que hoje nós compramos papéis com certificação de sustentabilidade. Mas não sei te dizer o que aconteceria de melhor ou de pior, no mundo ou até mesmo na Infraero, se tivéssemos optado por comprar papel sem certificação. (GS)

[...] O que existe é uma projeção para melhorar os resultados, ou melhor, para se implementar as CPS. Se o PLS sair do papel, é a oportunidade que a gente tem, pois eu reafirmo: se as CPS não é algo institucional, não tem como isso avançar... (GS)

Entretanto, por não haver nenhum tipo de controle quanto aos resultados, da mesma forma da coleta de dados dos aspectos facilitadores, as questões desta categoria remeteram a uma condição futura do processo de implementação, ou seja, dos resultados e impactos que seriam percebidos se fossem implementadas as CPS. Os dados coletados na etapa quantitativa estão demonstrados na Tabela 9 e a avaliação média atribuída aos resultados é ilustrada no Gráfico 12.

Tabela 9 – Nível de concordância em relação aos resultados e impactos percebidos

Impactos	Nível de concordância em relação aos resultados e impactos percebidos												TOTAL	
	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Nem Concordo Nem Discordo		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		MÉDIA	DESVIO PADRÃO		
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%			f.	%
COORDENAÇÕES DE LICITAÇÃO														
Aumenta os custos da contratação	0	0,00	1	16,67	3	50,00	2	33,33	0	0,00	3,17	0,75	6	100,00
Proporciona melhoria na qualidade da contratação	0	0,00	0	0,00	1	16,67	2	33,33	3	50,00	4,33	0,82	6	100,00
Amplia o tempo de elaboração e execução da contratação	0	0,00	1	16,67	1	16,67	4	66,67	0	0,00	3,50	0,84	6	100,00
Contribui para melhoria da imagem institucional da empresa	0	0,00	0	0,00	2	33,33	0	0,00	4	66,67	4,33	1,03	6	100,00
Eleva o número de licitações fracassadas devido as exigências	0	0,00	2	33,33	1	16,67	3	50,00	0	0,00	3,17	0,98	6	100,00
Proporciona economias para empresa	0	0,00	0	0,00	2	33,33	3	50,00	1	16,67	3,83	0,75	6	100,00
Aumenta a carga de trabalho da área de compras	2	33,33	0	0,00	4	66,67	0	0,00	0	0,00	2,33	1,03	6	100,00
Aumenta a carga de trabalho das áreas requisitantes	1	16,67	0	0,00	3	50,00	2	33,33	0	0,00	3,00	1,10	6	100,00
Incentiva a conscientização dos funcionários em relação ao consumo sustentável	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	50,00	3	50,00	4,50	0,55	6	100,00
AEROPORTOS														
Aumenta os custos da contratação	1	2,27	6	13,64	10	22,73	22	50,00	5	11,36	3,55	0,95	44	100,00
Proporciona melhoria na qualidade da contratação	0	0,00	2	4,55	9	20,45	19	43,18	14	31,82	4,02	0,85	44	100,00
Amplia o tempo de elaboração e execução da contratação	0	0,00	2	4,55	11	25,00	24	54,55	7	15,91	3,82	0,76	44	100,00
Contribui para melhoria da imagem institucional da empresa	0	0,00	2	4,55	3	6,82	8	18,18	31	70,45	4,55	0,82	44	100,00
Eleva o número de licitações fracassadas devido as exigências	0	0,00	3	6,82	11	25,00	17	38,64	13	29,55	3,91	0,91	44	100,00
Proporciona economias para empresa	1	2,27	3	6,82	20	45,45	14	31,82	6	13,64	3,48	0,90	44	100,00
Aumenta a carga de trabalho da área de compras	0	0,00	8	18,18	10	22,73	12	27,27	14	31,82	3,73	1,11	44	100,00
Aumenta a carga de trabalho das áreas requisitantes	0	0,00	8	18,18	7	15,91	17	38,64	12	27,27	3,75	1,06	44	100,00
Incentiva a conscientização dos funcionários em relação ao consumo sustentável	0	0,00	2	4,55	5	11,36	13	29,55	24	54,55	4,34	0,86	44	100,00

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Gráfico 12 – Pontuação média atribuída aos resultados e impactos percebidos



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Percebe-se, através dos dados apresentados acima, que a implementação de critérios de sustentabilidade nas contratações da Infraero incentivaria a conscientização dos funcionários em relação ao consumo sustentável. Todas as coordenações (100%) concordam, total ou parcialmente, com esse resultado. Enquanto que nos aeroportos, 85% possuem a mesma opinião.

Da mesma forma, a maior parte dos pesquisados, 67% nas Coordenações e 88% nos aeroportos, informaram que contribuiria para melhoria da imagem institucional da empresa. As Compras Públicas Sustentáveis podem resultar na melhoria da imagem da instituição, servindo como fator de marketing da empresa no que tange a Responsabilidade Socioambiental.

O item ‘proporciona melhoria na qualidade da contratação’ foi o terceiro maior resultado citado pelos pesquisados, apresentando uma média de 4,33 nas Coordenações e 4,02 nos aeroportos.

Além do mais, a maioria das coordenações, 67% e 45% dos aeroportos também concordam que a implementação desses critérios proporcionaria economia para empresa ao longo do ciclo de vida dos materiais ou serviços contratados.

Como é possível observar no Gráfico 12, os resultados que tiveram uma menor média foram: ‘aumenta a carga de trabalho das áreas requisitantes’ e ‘aumenta a carga de trabalho da área de compras’.

Pode-se verifica-se que dentre as Coordenações de Licitações, 67% não concordam nem discordam que a implementação de CPS aumentaria a carga de trabalho da área de compras e 33% discordam totalmente. Enquanto que nos aeroportos, 59% concordam, total ou parcialmente, que haveria aumento da carga de trabalho para o setor de compras.

Já com relação a carga de trabalho das áreas requisitantes, 33% das Coordenações concordam parcialmente que haveria aumento de trabalho enquanto que 50% não manifestaram níveis de concordância. Nos Aeroportos, mais uma vez, a maioria (66%) concordam com esta informação.

Por meio da Tabela 9 e Gráfico 12, pode-se verificar a pontuação média e o nível de concordância em relação a outros resultados e impactos percebidos na implementação de critérios sustentáveis nas contratações da Infraero, como ampliação do tempo de elaboração e execução da contratação; elevação do número de licitações fracassadas devido às exigências; e aumento dos custos da contratação.

Ressalta-se que este levantamento buscou evidenciar a percepção dos gestores em relação aos impactos potenciais, relativos às CPS, identificados na literatura. Entretanto, como o nível de implementação de critérios sustentáveis nas contratações da Infraero é muito baixo, esta categoria visou avaliar os resultados e implicações decorrentes de futuras práticas sustentáveis na empresa.

4.7. Síntese dos resultados

No Quadro a seguir, é apresentada uma síntese dos principais resultados encontrados na pesquisa, de acordo com cada categoria de análise pré-determinada.

Quadro 13 - Quadro-síntese com os principais resultados obtidos na pesquisa de campo

<p>PRÁTICAS DESENVOLVIDAS PELA INFRAERO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As Compras sustentáveis ainda estão em fase embrionária; • As ações sustentáveis existentes são pontuais, com destaque para os materiais de origem da celulose (papel, envelopes, cartas, pastas, etc); • A inserção de critérios de sustentabilidade ocorre com mais frequência nas contratações de obras e serviços de engenharia, e com menor frequência nas contratações de veículos automotores; • A exigência de critérios sustentáveis predomina para as contratações que possuem maior respaldo legal em relação aos aspectos que podem ser exigidos no edital.
<p>ESTRATÉGIAS ADOTADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A adoção de compras sustentáveis não tem ocorrido de forma planejada ou subsidiada por alguma metodologia específica; • Existe um Plano de Logística Sustentável em desenvolvimento, porém ainda não aprovado, nem institucionalizado; • Não há uma política de compras sustentáveis ou uma estratégia de atuação , portanto não são definidos objetivos ou metas em relação as CPS; • Os envolvidos no processo de compras não são capacitados e a empresa não investe em treinamento na atual conjuntura econômica (concessão dos aeroportos mais lucrativos); • A maioria dos pesquisados entende a implementação de compras sustentáveis unicamente nas orientações constantes na legislação.
<p>FACILIDADES E DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principais elementos considerados facilitadores para implementação das CPS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fatores externos: Existência de políticas públicas; apoio governamental; adequação do mercado fornecedor. ✓ Fatores internos: Apoio da chefia e alta administração; Planejamento, estratégias, objetivos e metas de CPS; Interesse e compromisso dos envolvidos no processo; Capacitação dos funcionários. • Principais dificuldades encontradas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fatores externos: Oferta atual de produtos e serviços sustentáveis incipiente; Legislação atual; Condições de preços (alto custo envolvido); ✓ Fatores internos: Baixo nível de capacitação e treinamento dos envolvidos; Baixo nível de conhecimento das áreas requisitantes; Cultura interna da empresa; Indisponibilidade de ferramentas práticas e de informação.
<p>RESULTADOS E IMPACTOS PERCEBIDOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não é realizado um acompanhamento ou controle dos possíveis impactos ou resultados decorrentes da adoção de critérios de sustentabilidade nas contratações da Infraero; • Apesar disso, foram identificados alguns possíveis impactos principais: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentiva a conscientização dos funcionários em relação ao consumo sustentável; ✓ Contribui para melhoria da imagem institucional da empresa; ✓ Proporciona economia para a empresa, a longo prazo.

Fonte: Elaborado pela autora.

5. PLANO DE AÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar um plano de ação com o intuito de minimizar as dificuldades constatadas na pesquisa. Para isso, são ilustradas algumas sugestões de aperfeiçoamento das práticas de Compras Públicas Sustentáveis, de acordo com o diagnóstico realizado.

Quadro 14 – Plano de Ação

Item	Dificuldade encontrada	Planejamento				Verificação
		O quê?	Quem?	Como?	Quando? (previsão)	Resultados (esperados)
1	Oferta restrita de produtos e serviços sustentáveis	Incentivar à inovação e pesquisa de mercado.	Gerência de Suprimentos (LASU)	Avaliar as condições atuais oferecidas pelo mercado para a prática das CPS	Janeiro/18	Buscar uma amplitude maior de grupos de objetos que possam ser adquiridos de maneira sustentável
2	Legislação atual	Aprofundar o conhecimento da legislação e reduzir a burocracia nos processos licitatórios	Gerência de Licitações (LALI)	Explorar os critérios de sustentabilidade contemplados na legislação em vigor, de modo a compreender como utiliza-los na prática	Dezembro/17	Aumentar a eficácia e eficiência dos processos e garantir a sustentabilidade da contratação
3	Condições de preços (alto custo envolvido)	Planejar abordagem do ciclo de vida do produto	Áreas Requisitantes	Analisar a relação Custo X Benefício, de modo a especificar corretamente os materiais/serviços que atendem a Administração Pública	Janeiro/18	Garantir que todos os materiais e serviços contratados atendem a requisitos de sustentabilidade
4	Baixo nível de capacitação e treinamento dos envolvidos	Profissionalizar os envolvidos com capacitações continuadas	Gerência de Educação Corporativa (GPEC)	Traçar estratégias para qualificar os empregados (encontros com outros órgãos públicos)	Janeiro/18	Funcionários capacitados e motivados para concretizar práticas de compras sustentáveis
5	Baixo nível de conhecimento das áreas requisitantes	Disseminar informações relacionadas à importância, impactos e resultados de consumos sustentáveis	Gerência de Educação Corporativa (GPEC)	Implementar ações que demonstram a importância do planejamento da contratação para o alcance de objetivos estratégicos.	Janeiro/18	Aprimorar o processo de planejamento das compras, garantindo contratações sustentáveis

6	Cultura interna da empresa	Sensibilizar e difundir o conhecimento e importância das CPS em toda a empresa	Gerência de Educação Corporativa (GPEC)	Implementar a gestão participativa, por meio de fóruns e cursos, gerando conhecimento a todos os profissionais da empresa	Dezembro/17	Aperfeiçoar a cultura organizacional da Infraero, criando novos valores e normas sustentáveis.
7	Indisponibilidade de ferramentas práticas e de informação	Aprofundar o conhecimento de metodologias e práticas já existentes	Gerência de Licitações (LALI)	Maior divulgação de manuais e treinamento contínuo da equipe	Janeiro/18	Otimizar o procedimento licitatório, garantindo maior segurança na realização dos processos de contratação.
8	Desinteresse da alta administração	Sensibilizar a direção da importância das CPS	Gerência de Licitações (LALI)	Levantar informações que causam impacto e resultado nas CPS e apresentar um Plano de Ação para a Diretoria	Dezembro/17	Possibilitar a institucionalização de uma metodologia específica de CPS na Infraero
9	Ausência de acompanhamento dos resultados e impactos	Criar um programa de controle e monitoramento dos resultados	Superintendência de Serviços Cooperativos de TI	Implementar um novo sistema que possibilite o controle efetivo das CPS realizadas na Infraero	Janeiro/18	Ter uma equipe de trabalho que realize monitoramento contínuo das CPS, corrigindo os possíveis problemas identificados, a fim de garantir a qualidade das contratações

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando que a implementação das compras sustentáveis na Infraero se encontra num estágio embrionário e, durante a pesquisa, foi percebida algumas barreiras enfrentadas pelos gestores, foi proposto um plano com ações estratégicas a partir de cada dificuldade diagnosticada.

O presente plano de ação visa demonstrar proposições que podem ser executadas pela Infraero para mitigar as dificuldades e implementar sistematicamente critérios sustentáveis nos processos de compras e contratações da empresa.

A primeira dificuldade trata da ‘oferta restrita de produtos e serviços sustentáveis’. Por se tratar de um fator externo à organização, essa barreira encontra algumas limitações. A melhor solução seria desenvolver novos mercados através de políticas públicas para viabilizar a adoção de compras públicas sustentáveis. Porém, como essa ação trata de uma atribuição do Estado, foi proposta outra ação que possibilite a realização pela própria Infraero.

Para tanto, foi sugerido o incentivo à inovação e à pesquisa de mercado através da Gerencia de Suprimentos, a qual possui uma área específica de Planejamento da Compras (LASU-2). Nessa fase, a pesquisa de mercado torna-se imprescindível e necessita avaliar outras condições atuais oferecidas pelo mercado para viabilizar a compra sustentável de outros grupos de produtos, além daqueles de origem da celulose.

A segunda dificuldade também trata-se de fator externo à organização, porém a proposição também se deu a partir de ações da própria empresa. A legislação atual, conforme registrado na pesquisa, apontou-se como uma dificuldade encontrada. Ocorre que percebeu-se que muitos dos gestores não tinham, sequer, o conhecimento substancial no tema CPS.

Dessa forma, foi sugerido aprofundar o conhecimento na matéria, explorando os critérios de sustentabilidade contemplados na legislação, de modo a compreender como implementá-los na prática. Ressalta-se que a legislação de licitações e contratações do setor público vem se atualizando e, atualmente, a jurisprudência já entende que a Administração Pública não deve levar em consideração apenas os aspectos econômicos, nas licitações e contratos administrativos.

A mais recente inovação jurídica nesta área foi a publicação da Lei nº 13.303/2016, também chamada de “Lei das Estatais”, que redefiniu algumas exigências para licitações e contratos das empresas públicas e sociedade de economia mista. Com a edição dessa lei, será necessário descobrir novas maneiras de fazer compras públicas, provavelmente com maior autoridade e flexibilidade, enquanto órgão público, e principalmente para exigir critérios que, até então, a lei não permitia.

As condições de preços e alto custos envolvidos numa contratação sustentável foi a terceira dificuldade constatada. Para superar isso, durante a fase de planejamento da contratação, deve-se aprofundar a análise do ciclo de vida do produto, a fim de compreender a relação custo x benefício. Dessa forma, a área requisitante terá subsídios concretos para especificar tecnicamente os materiais/serviços que atendem à demanda da empresa. Importante ressaltar que a exigência critérios sociais e ambientais, além do econômico, também trata-se de aspectos legais.

A quarta dificuldade refere-se ao baixo nível de capacitação e treinamento dos envolvidos. Como ação estratégica, propõe-se profissionalizar os empregados com capacitações continuadas. No entanto, constatou-se na pesquisa que tais investimentos não são uma prioridade da empresa, uma vez que essa se encontra mais preocupada em manter

sua própria sustentabilidade considerando as concessões dos aeroportos superavitários da rede.

Considerando a situação financeira atual da empresa, foi necessário traçar novas estratégias para qualificar seus empregados. Portanto, Sugere-se, nessa circunstância, a promoção de encontros gratuitos entre órgãos praticantes de compras sustentáveis, de modo a promover uma maior orientação sobre o tema, além de possibilitar a troca de informações e de experiências.

Considerando a quinta dificuldade apresentada, baixo nível de conhecimento das áreas requisitantes, propõe-se a disseminação de informações relacionadas à importância das CPS, impactos e resultados, a fim de aprimorar o processo de planejamento das compras, garantindo contratações sustentáveis.

A sexta dificuldade trata da cultura interna da empresa. Sugere-se sensibilizar e difundir o conhecimento sobre ações sustentáveis em toda a empresa, implementando a gestão participativa, por meio de fóruns e cursos, gerando conhecimento a todos os profissionais da Infraero. Objetiva-se, com isso, aperfeiçoar a cultura organizacional, criando novos valores e conseqüentemente, normas sustentáveis.

Em relação a sétima dificuldade, indisponibilidade de ferramentas práticas e de informação, propõe-se aperfeiçoar o conhecimento de metodologias e práticas já existentes, buscando realizar uma maior divulgação de manuais e, a partir daí, investir em treinamentos contínuos com as equipes.

A oitava dificuldade trata do desinteresse da alta administração. Para isso, recomenda-se levantar informações relevantes, que causam impactos e resultados nas CPS e apresentar um plano de ação para diretoria, contemplando os possíveis avanços e benefícios para a empresa e sociedade de forma geral. Dessa forma, superando essa barreira, almeja-se possibilitar a institucionalização de uma metodologia específica de CPS para a Infraero.

Por fim, a última dificuldade representa a ausência de acompanhamento dos resultados e impactos das contratações sustentáveis já realizadas pela Infraero. Sugere-se a criação de um programa que possibilite o controle efetivo e monitoramento dos resultados das contratações realizadas de maneira sustentável. A partir daí, faz-se necessário montar uma equipe de trabalho que realize o devido acompanhamento contínuo das ações, corrigindo os possíveis problemas identificados, a fim de garantir a qualidade das contratações.

Cabe destacar que as iniciativas de compras sustentáveis não devem depender apenas da vontade política de indivíduos. Este instrumento possibilita a consolidação das compras

sustentáveis na Infraero e se apresenta como uma solução para integrar aspectos ambientais e sociais em todas as fases do processo de compra e contratação, visando reduzir impactos sobre a saúde humana, o meio ambiente e os direitos humanos, ao mesmo tempo resultando em economia para a empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou aprofundar o conhecimento na área de Compras Públicas Sustentáveis e se propôs a analisar os critérios de sustentabilidade utilizados nos processos de contratação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero.

Dessa forma, objetivou-se, primeiramente, compreender o tema desenvolvimento sustentável, bem como as suas relações de consumo e as implicações que estes aspectos demandam para as compras na esfera pública.

Neste sentido, discutiu-se a extrema necessidade de mudanças nos padrões de consumo atuais, de maneira a contribuir para consecução de um desenvolvimento que seja socialmente justo, economicamente viável, e que possibilite garantir o bem estar das gerações atual e futuras, sem esgotar os recursos naturais disponíveis, os quais são limitados.

O estudo evidenciou que o consumo sustentável no setor público, cuja a operacionalização se dá por meio de práticas de compras públicas sustentáveis, constitui um instrumento eficaz para a contribuição do desenvolvimento sustentável do País.

Porém, a utilização desta ferramenta requer uma considerável mudança cultural e uma gestão pública mais consciente, com elevado conhecimento sobre o tema e sobre os impactos que as ações realizadas implicam para toda a sociedade.

Para uma melhor compreensão do tema, foram caracterizadas as Compras Públicas Sustentáveis na seção 2.3, onde foram abordados e discutidos alguns critérios de sustentabilidade, seu amparo constitucional e legal, as CPS como instrumento de Políticas Públicas, as dificuldades para implementação das CPS, e algumas iniciativas internacionais e nacionais sobre a matéria.

Constatou-se que para a implementação das compras públicas sustentáveis é necessário considerar critérios de sustentabilidade em todos os estágios da contratação, mas principalmente na fase de planejamento da compra, na qual deve ser analisada todas as fases do ciclo de vida do produto, de modo a reduzir os impactos ambientais, sociais e econômicos a fim de possibilitar uma contratação de qualidade sem preterir os dois principais princípios licitatórios: o da seleção da proposta mais vantajosa e o da supremacia do interesse público.

Foi possível perceber que as compras sustentáveis necessitam de uma gestão mais eficiente nas contratações, amparada por revisões da demanda e das reais necessidades de aquisição. É imprescindível uma revisão das práticas de compras no âmbito de toda a

organização, com conscientização e envolvimento de todos os funcionários, desde a alta administração até os usuários finais dos materiais ou serviços.

Desenvolveu-se uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, onde foi constatado que a implementação de critérios de sustentabilidade nas contratações da Infraero se encontra em estado embrionário, e não se verifica indícios de que a prática das CPS esteja ocorrendo de forma institucionalizada atualmente.

Observou-se a ocorrência de algumas ações pontuais, mas poucas tentativas de adequação às demandas normativas, motivadas pelas atualizações legais, especialmente o Decreto nº 7.746/2012, que estabelece critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela Administração Pública Federal.

Verificou-se que as ações pontuais se resumem para as aquisição de materiais de consumo, mais especificamente para os materiais provenientes da celulose (papel, carta, envelopes, pastas, etc). Percebeu-se, também, que a inserção de critérios de sustentabilidade ocorre com mais frequência para aqueles objetos que já possuem certa clareza e respaldo legal no que tange aos requisitos que podem ser exigidos na contratação, como é nos casos das obras e serviços de engenharia.

Do mesmo modo, observou-se que os aspectos que constituem critérios sociais, determinados na legislação, como a exigência da Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT) e a preferência na contratação de microempresas e empresas de pequeno porte, são amplamente utilizados no âmbito da Infraero.

No que tange às estratégias e procedimentos adotados no processo de implementação das compras sustentáveis, constatou-se que não existe uma política de CPS formalmente intitucionalizada no âmbito da Infraero. Por isso, as contratações envolvendo critérios de sustentabilidade são escassas e não ocorrem de maneira coordenada ou estratégica, baseada em uma metodologia ou programa planejado e disseminado em toda a organização.

Verificou-se que existe um Plano de Logística Sustentável em desenvolvimento, o qual contempla ações sobre contratações sustentáveis. Porém, ainda não foi concluído e nem aprovado pela alta administração. Após aprovação da diretoria, pretende-se institucionalizá-lo.

A implementação das compras sustentáveis na Infraero tem ocorrido paulatinamente. Existe uma direção neste sentido, mesmo que a passos lentos. Portanto, algumas vezes a viabilidade da compra sustentável é analisada e implementada conforme cada caso.

Dentre as dificuldades mais encontradas por parte dos gestores da empresa estão: a oferta restrita de produtos e serviços sustentáveis; legislação atual; cultura interna da empresa e cultura do mercado; a falta de disponibilidade de ferramentas práticas para implementação e o alto custo envolvido em uma contratação sustentável.

Ressalta-se que a questão da capacitação e treinamento dos envolvidos nos processos de compras/contratações, foi identificada como um fator que facilitaria muito a implementação de CPS na empresa. Ocorre que, como a Infraero, atualmente, não prioriza esse tipo de investimento, tendo como consequências muitos empregados não capacitados, essa questão ficou caracterizada como uma das barreiras enfrentadas para implementação das CPS no âmbito da Infraero.

Por outro lado, constatou-se que a prática de compras sustentáveis envolve aspectos que vão além da vontade e iniciativa do comprador público, como a cultura enraizada da empresa que dificulta o desenvolvimento dessas práticas, a capacidade do mercado de atender as demandas existentes, o amparo legal suficiente para respaldar as exigências, o nível de conhecimento e conscientização de todos os envolvidos, entre outros.

Foi constatado que, mesmo para as ações pontuais de CPS que são realizadas na Infraero, não é realizado um acompanhamento dos resultados decorrentes dessas ações. Porém, foram destacados possíveis impactos: incentivo a conscientização dos funcionários em relação ao consumo sustentável; contribuição para melhoria da imagem institucional; e geração de economia para empresa, a longo prazo.

Vale destacar a importância da atuação do Estado e de implementação de Políticas Públicas nesse sentido, como forma de incentivar e provocar uma mudança cultural na sociedade, bem como prover condições adequadas para o mercado fornecedor atender às demandas sustentáveis.

Ressalta-se que a pesquisa desenvolvida permitiu evidenciar as fragilidades inerentes às compras sustentáveis no país, incluindo algumas dificuldades identificadas pelos gestores públicos que têm dificultado a adoção efetiva da prática de CPS no âmbito da Infraero.

As informações coletadas na pesquisa constituem subsídios para que sejam desenvolvidas ações e políticas públicas nessa área, de modo a superar as barreiras, bem como intensificar e consolidar a implementação de critérios sustentáveis não só nos processos de contratação da Infraero, mas em todas as contratações realizadas pela Administração Pública.

Dessa forma, espera-se que os resultados apresentados neste estudo, bem como os esclarecimentos contemplados no referencial teórico incentivem os gestores públicos a

entender a relevância da compra pública e toda sua potencialidade e desperte o interesse em aplicar as CPS como um instrumento útil, capaz de contribuir para o alcance do desenvolvimento sustentável do país.

Cabe destacar que a maior limitação deste estudo foi a dificuldade de obter informações de alguns integrantes da população. Houve bastante resistência de alguns empregados em participar da pesquisa, motivo em que foi necessária adiá-la por cerca de 40 dias.

Outra limitação encontrada ocorreu na construção da fundamentação teórica para este estudo. Percebeu-se que o tema compras públicas sustentáveis ainda é relativamente pouco explorado nas pesquisas científicas. Por isso, houve também dificuldade para encontrar dados consolidados sobre implementação de critérios sustentáveis na esfera pública federal, que é o foco deste estudo.

Finalmente, espera-se que este estudo não esgote a temática de conhecimento e possa ter contribuído com a literatura nacional que compreende a investigação das CPS, visto que a sua importância e potencial como instrumento de política pública é capaz de contribuir para uma gestão pública mais eficaz e sustentável, garantindo qualidade de vida para a atual e futuras gerações.

Por fim, considerando que os estudos nessa área ainda são incipientes e há grandes necessidades de serem mais aprofundados e disseminados, foram destacados alguns apontamentos decorrentes da pesquisa que podem ser considerados em estudos futuros:

- a) Elaborar pesquisa em outras organizações públicas, de modo a identificar situações mais avançadas em relação à prática de compras públicas sustentáveis;
- b) Comparar resultados e impactos que as compras sustentáveis proporcionam às organizações que as utilizam, e à sociedade de forma geral;
- c) Avaliar as condições oferecidas pelo mercado fornecedor para a prática das compras públicas sustentáveis;
- d) Propor políticas públicas para viabilizar a adoção de compras públicas sustentáveis por toda a Administração Pública;
- e) Explorar os critérios de sustentabilidade contemplados na legislação em vigor, de modo a compreender se os mesmos são suficientes para garantir a sustentabilidade de uma contratação;
- f) Elaborar modelos didáticos e metodologias práticas para a implementação de critérios de sustentabilidade nas empresas públicas ou em toda a Administração Pública.

REFERÊNCIAS

- AHO, E. et al. Creating an innovative Europe. **Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit**, v. 1, p. 1-25, 2006.
- ALENCASTRO, M.; SILVA, E.; LOPES A. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo Federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.48, n.1, p. 207-235, jan./fev. 2014.
- ARAÚJO, G. C.; TEXEIRA, C. E. Análise das Compras Públicas Sustentáveis na Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo. ANPAD, **Anais do XXXIX ENANPAD**, Belo Horizonte, 2015.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2011.
- BARBIERI, J. C. et al. Inovação E Sustentabilidade: Novos Modelos E Proposições/Innovation And Sustainability: New Models And Propositions/Innovación Y Sostenibilidad: Nuevos Modelos Y Propositiones. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146, 2010.
- BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2008.
- BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.4, p. 681-699, jul./ago. 2008.
- BEZERRA, M do S. C.; ARAÚJO, D.M.D.C.; LIBONATI, J. J. Critérios de sustentabilidade nas decisões de compras realizadas no setor público: um estudo multicaso em duas IFES do Estado de Pernambuco. In: **Anais Congresso ANPCONT**. 2011.
- BIDERMAN, R.; MACEDO, L. S. V. D.; MONZONI, M.; MAZON, R. **Guia de compras públicas sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- BIDERMAN, Rachel et al. **Guia de compras públicas sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável**. GVces, 2008.
- BIM, E. F. Considerações sobre a juridicidade e os limites da licitação sustentável. In Santos, M. G.; Barki, T. V. P. (Coords.). **Licitações e Contratações Públicas Sustentáveis**. (Cap. 9, pp. 175-217). Belo Horizonte: Fórum. 2011.
- BRAMMER, S.; WALKER, H. Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 4, p. 452-476, 2011.
- BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Guia de Contratações Sustentáveis da Justiça do Trabalho**. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. 2. ed., Brasília, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 02 de julho 2016.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/>>. Acesso em 02 de julho 2016.

BRASIL. Portal do Governo Federal. Ministério do Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/>>. Acesso em 02 de julho 2016

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAHL, A. L. The big picture: comprehensive approaches. **Scope-Scientific Committee On Problems Of The Environment International Council Of Scientific Unions**, v. 58, p. 69-83, 1997.

DE BIAGE, V. S. M.; CALADO, L. R. Análise dos resultados das contratações públicas sustentáveis. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 601-621, 2015.

DE CARVALHO, F. G.; FERREIRA, M. A. S. de O.; VILLAC, T. **Guia Nacional de Licitações Sustentáveis**. Brasília: AGU, 2016.

DE OLIVEIRA, B. C.; SCM; DOS SANTOS, L. M. L. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 189-206, 2015.

DEMATTE, F. R. Punição de empresas por corrupção em licitações e contratos com o governo. Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública. **Anais...14.**, p.1-13. Salvador: Clad, 2009.

DESLAURIERS J. P. **Recherche Qualitative**. Montreal: McGraw Hill, 1991.

DI SISTO, L.; MCBAIN, D. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: lessons from the public and private sectors. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 14, p. 69-85, 2008.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

DO AMARAL MOTTA, H.; DE OLIVEIRA, L. F. P. Compras e Contratações Públicas Federais Sustentáveis: desafios na participação de micro e pequenas empresas do município de São Mateus/ES. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 2, p. 203-215, 2015.

DO COUTO, H. L. G.; COELHO, C. Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 519-544, 2015.

- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, Apostila, 2002.
- FORTINI, C.; VIEIRA, A. S. M. Governança Corporativa e Medidas Preventivas contra a corrupção na Administração Pública: um enfoque à luz da Lei nº 13.303/2016-Corporate Governance and Preventive Measures against corruption in Public Administration: a focus on Law nº 13.303/2016. **Revista de Direito da Administração Pública Law Journal of Public Administration**, v. 1, n. 2, 2016.
- GARCIA, F. A.; RIBEIRO, L. C. Licitações públicas sustentáveis. **Revista de Direito Administrativo**, v. 260, p. 231, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GREENPEACE. **Programa Cidade Amiga da Amazônia**. Disponível em:<<http://www.greenpeace.org.br/cidadeamiga/>>. Acesso em: 15 jul 2016.
- GUNTHER, E.; SCHEIBE, L. The Hurdle Analysis. A Self-evaluation Tool for Municipalities to Identify, Analyse and Overcome Hurdles to Green Procurement. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 13, p.61-77, 2006.
- HALL, R. J. et al. Compras Públicas Sustentáveis: Um Estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 27-44, 2014.
- HEGENBERG, J 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.
- ICLEI (2015a). **Contratações Públicas Sustentáveis. Governos Locais pela Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://ead-cps.planejamento.gov.br/>>. Acesso em 02 de setembro de 2015.
- ICLEI (2015b). **Programa de Compras Públicas Sustentáveis (CPS)**. Disponível em: <<http://sams.iclei.org/o-que-fazemos/promovemos-a-acao-local/programas/compras-publicas-sustentaveis.html>>. Acesso em 02 de setembro de 2015.
- ICLEI. Manual Procura+ Um Guia para Implementação de Compras Públicas Sustentáveis. 3ª ed. São Paulo, 2015. Disponível em: <[http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/assets/conteudo/uploads/manualprocurabrfinal.p](http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/assets/conteudo/uploads/manualprocurabrfinal.pdf)
<[df](http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/assets/conteudo/uploads/manualprocurabrfinal.pdf)>. Acesso em: 25/07/2016.
- JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 11 ed. São Paulo: Dialética, 2005.
- KORKMAZ, A. Benefits and obstacles of environmental, social and sustainable procurement. **Seul: IPPC4**, 2010.
- LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. D. A. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados. **São Paulo: Atlas**, 1999.

LEME, T. N. Os Municípios e a Política Nacional do Meio Ambiente. **Planejamento e políticas públicas**, v. 2, n. 35, 2010.

LUIZ, L. C. et al. Agenda ambiental na administração pública (a3p) e práticas de sustentabilidade: estudo aplicado em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia. **Administração pública e gestão social**, v. 5, n. 2, p. 54-62, 2013.

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

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCCRUDDEN, C. Using public procurement to achieve social outcomes. *Natural Resources Forum*, v. 28, n.4, p. 257-267, 2004.

MEIRELLES, H.L. **Licitação e Contrato Administrativo**, 30 ed., São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

MENEGUZZI, R. M. Conceito de licitação sustentável. In: SANTOS, Murillo; BARKI, Teresa V. P. (Coord.). **Licitações e contratações públicas sustentáveis**. Belo Horizonte: Fórum, 2011. p. 19-36.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, B. C. de; SANTOS, L. M. L. dos. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 49, n. 1, 2015.

OLIVEIRA, R. C. R.; FREITAS, R. V.. O Regime Diferenciado de Contratações públicas (RDC) e a administração de resultados. **Revista brasileira de direito público**, 2011.

OLLAIK, L. G.; MEDEIROS, J. J. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1943-1967, 2011.

PREUSS, L.; WALKER, H. Psychological barriers in the road to sustainable development: evidence from public sector procurement. **Public Administration**, Oxford, v. 89, n. 2, p. 493-521, 2011.

PREUSS, L.; WALKER, H. Psychological barriers in the road to sustainable development: evidence from public sector procurement. **Public Administration**, Oxford, v. 89, n. 2, p. 493-521, jun. 2011.

QUEIROZ, T. L. D. A.; CAVALCANTE, P. S. (2011). As contribuições do software Atlas Ti para a análise de relatos de experiência escritos. **In Anais X Congresso Nacional de**

Educação, EDUCERE. Pontifica Universidade Católica do Paraná, Curitiba (pp. 11776-11787).

ROSSATO, J. Compras públicas sustentáveis: estudo nas instituições federais de ensino superior a partir das comissões permanentes de licitação. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

ROSSATO, J; BELLEN, H. M. Licitações Sustentáveis: um Levantamento das Iniciativas Adotadas na Administração Pública. Anais **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 35, 2011.

ROSSET, A. C. S.; FINGER, A. B. Compras públicas sustentáveis: uma revisão sistemática da pesquisa brasileira. RACEF - **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDAC**. Edição Especial da RACEF “Governança e Sustentabilidade”, v. 7, n. 3, p. 105-120, 2016.

ROSSET, A. C. S.; MACÊDO, D. F.; SANTOS, D. G.; FINGER, A. B. O Regime Diferenciado de Contratações Públicas: Análise da nova Modalidade de Licitação do Governo Federal. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 17, n. 32, p. 127-145, 2017.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI. **Para pensar o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Brasiliense**, p. 29-56, 1993.

SAKR, D. A.; SHERIF, A; EL-HAGGAR, S. M. Environmental management systems' awareness: an investigation of top 50 contractors in **Egypt. Journal of Cleaner Production**, v. 18, p. 210-218, 2010.

SANTOS, R. S. dos, FORESTI, L. F., SANTOS NETO, A. M. V. dos, MACEDO, L. S. V. de, FREITAS, P. G., Silva. A. C. G. L. da & BETIOL, L. S. (2010). Guia de Compras Públicas Sustentáveis para Administração Federal. Disponível em: <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wpcontent/uploads/2010/06/Cartilha.pdf>>. Acesso em 15 de setembro de 2015.

SANTOS, G. A. A. **Gestão de farmácia hospitalar**. São Paulo: Senac. 2006.

SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. Políticas públicas. **Coletâneas. Volumes**, v. 1, 2007.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. LTC Editora. 6a ed. 2000.

SILVA, C. L. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar. **Reflexões sobre o Desenvolvimento Sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar**, v. 1, p. 11-40, 2005.

SILVA, J. J.; GUIMARÃES, P. B. V.; SILVA, E. C. Compras Públicas Sustentáveis: Aspectos Legais, Gerenciais e de Aplicação. **Registro Contábil**, v. 3, n. 1, p. 45-61, 2012.

SILVA, R. C. da; BARKI, T. V. P. **Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis**. 2012.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2—A pesquisa científica. *Métodos de pesquisa*, p. 31-42, 2009.

SOUZA, M. T. S.; OLIVERO, S. M. Compras Públicas Sustentáveis: um estudo da incorporação de critérios socioambientais nas licitações do governo do Estado de São Paulo. **ANPAD, XXXIV ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

TEIXEIRA, M. G. C.; AZEVEDO, L. P. A agenda ambiental pública: barreiras para a articulação entre critérios de sustentabilidade e as novas diretrizes da administração pública federal brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 139-164, 2013.

TEIXEIRA, M. G. C.; AZEVEDO, L. P. A Agenda Ambiental Pública: Barreiras para a articulação entre critérios de sustentabilidade e as novas diretrizes na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 1, p. 139-164, 2013.

TORRES, R. L. Licitações sustentáveis: sua importância e seu amparo constitucional e legal. **Interesse Público-IP**, Belo Horizonte, ano, v. 14, p. 219-241, 2012.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Corruption perceptions index 2015*. Disponível em: < <http://www.transparency.org/cpi2015/#results-table> >. Acesso em: 25 jul. 2016.

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

UNEP. United Nations Environment Programme. Public procurement as a tool for promoting more sustainable consumption and production patterns. Sustainable Development – innovation briefs Procurement. Issue 5, 2008.

UNEP. United Nations Environment Programme. Global Outlook on SCP Policies: taking action together. 2017a. Disponível em: <http://www.unep.org/resourceefficiency/>. Acesso em 15/04/2017.

UNEP. United Nations Environment Programme. Sustainable Public Procurement Implementation Guidelines. 2017b. Disponível em: <http://www.unep.fr/scp/procurement/docsres/ProjectInfo/UNEPImplementationGuidelines.pdf> Acesso em 15/04/2017.

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

VARNAS, A; BALFORS B.; FAITH-ELL, C. Environmental consideration in procurement of construction contracts: current practice, problems and opportunities in green procurement in the Swedish construction industry. **Journal of Cleaner Production**, v.17, p.1214– 1222, 2009.

VILLAC, T.; BLIACHERIS M. W. Implementando licitações sustentáveis na Administração Pública Federal / Brasília: AGU, 2013.

VOGELMANN JR, J. C. Roteiro Prático de Ações Sustentáveis na Administração Pública / Porto Alegre: **ESAF**, 2014.

WALKER, H.; BRAMMER, S. The relationship between sustainable procurement and e-procurement in the public sector. **Int. J. Production Economics**, v. 140, p. 256-268, 2012.

WALKER, H.; PHILLIPS, W. Sustainable Procurement: Emerging Issues. **International Public Procurement Conference Proceedings**. 21-23 September 2006

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

WEISS, L. & THURBON, E. The business of buying American: public procurement as trade strategy in the USA. **Review of International Political Economy**, v. 13, n. 5, p. 701-724, 2006.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 4.ed. São Paulo: Bookman, 2010.

ZHU, Q.; GENG, Y.; SARKIS, J. Motivating green public procurement in China: An individual level perspective. **Journal of environmental management**, v. 126, p. 85-95, 2013.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA (LALI)

1 DA CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1 Nome:
- 1.2 Formação:
- 1.3 Cargo:
- 1.4 Tempo de empresa:
- 1.5 Tempo na função:

2. DAS INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A GERÊNCIA QUE ATUA NA INFRAERO

- 2.1 Quais aeroportos são atendidos pela LALI
- 2.2 Setor responsável pelas compras/contratações:
- 2.3 Número de funcionários envolvidos no processo de compras/contratações:
- 2.4 Orçamento anual disponível para compras/contratações em 2016:
- 2.6 Quantidade de licitações realizadas em 2016:

3 DAS PRÁTICAS DAS COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

- 3.1 Há uma política de compras sustentáveis estabelecida na Infraero?
- 3.2 Há incentivo por parte da alta administração a adoção de Compras Públicas Sustentáveis?
- 3.3 São desenvolvidas ações em prol das Compras Sustentáveis?
 - 3.3.1 Se sim, quais ações têm sido desenvolvidas? E de que forma?
 - 3.3.2 Se não, há algum interesse por parte da Infraero?
- 3.4 São utilizados critérios de sustentabilidade nas compras/contratações da Infraero?
 - 3.4.1 Se sim, especificar quais critérios:
 - 3.4.1.1 Ambientais:
 - 3.4.1.2 Sociais:
 - 3.4.1.3 Econômicos:
 - 3.4.2 Em qual fase do processo de compra são aplicados esses critérios?
 - 3.4.3 Quantas licitações (compras/contratações) sustentáveis foram realizadas em 2016?
 - 3.4.4 Quais os melhores exemplos de compras sustentáveis na Infraero?
 - 3.4.5 Qual a importância do fator PREÇO no contexto das compras sustentáveis?

4 DAS ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE CRITÉRIOS SUSTENTÁVEIS NAS CONTRATAÇÕES

- 4.1 Caso utilize critérios de sustentabilidade nas contratações, como teve início o processo de implementação das CPS?
- 4.2 Foi utilizado algum manual ou roteiro específico? Se sim, poderia especificar?
- 4.3 Houve planejamento prévio para o processo de implementação das Compras Sustentáveis?
- 4.4 Quais setores foram envolvidos no processo de implementação?

- 4.4.1 Houve comprometimento da alta administração?
- 4.4.2 Os usuários finais e os fornecedores foram envolvidos no processo?
- 4.4.3 Houve capacitação/treinamento dos envolvidos?
- 4.5 Foi escolhido algum grupo de produto (ou serviço ou obra) para iniciar o processo? (Por exemplo: veículos, eletricidade, serviços de alimentação, produtos de limpeza, produtos de ti, construção civil, etc.)?
 - 4.5.1 Qual o critério utilizado para a escolha?
- 4.6 Se ainda não utilizam compras sustentáveis, mas têm interesse, de que forma pretendem implementar?
- 4.7 Há algum planejamento a longo prazo para as compras sustentáveis na Infraero?
- 4.8 Considerando que no mapa estratégico 2017-2021, a empresa definiu como missão *ser a referência internacional em soluções aeroportuárias, promovendo integração nacional*. E como resultado, pretende *garantir o desenvolvimento sustentável da Infraero, sendo um exemplo de gestão, transparência e responsabilidade socioambiental*, existem metas institucionais para as compras sustentáveis?

5 DAS FACILIDADES E DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAÇÃO PARA AS COMPRAS SUSTENTÁVEIS

- 5.1 Quais fatores externos contribuíram para implementação das compras sustentáveis na Infraero?
- 5.2 Quais fatores internos facilitaram o processo de implementação das compras sustentáveis na Infraero?
- 5.3 Quais fatores externos dificultaram o processo de implementação das compras sustentáveis na Infraero?
- 5.4 Quais fatores internos dificultaram o processo de implementação das compras sustentáveis na Infraero?
- 5.5 As dificuldades encontradas estão sendo superadas? De que forma?

6 DOS RESULTADOS E IMPACTOS PERCEBIDOS

- 6.1 Existe acompanhamento em relação aos resultados e impactos obtidos nas compras sustentáveis?
- 6.2 Quais resultados e impactos foram obtidos através das compras sustentáveis? (Redução do consumo energético, economia financeira, otimização de recursos, imagem institucional, atendimento a legislação e demandas sociais, etc.)
- 6.3 Existe projeção para melhorar os resultados decorrentes das compras sustentáveis? Quais?
- 6.4 Como se pretende melhorar os resultados obtidos para Infraero?

7 COMPRAS SUSTENTÁVEIS COMO INSTRUMENTO DE POLÍTICA PÚBLICA

- 7.1. Que fatores você considera importante para que as CPS sejam difundidas em todo país?
- 7.2 Em sua opinião, qual o papel do Estado nas compras sustentáveis?

ROTEIRO PARA ENTREVISTA (LASU)

1. DA CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1 Nome:
- 1.2 Formação:
- 1.3 Cargo:
- 1.4 Tempo de empresa:
- 1.5 Tempo de função:

2 DAS INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A GERÊNCIA QUE ATUA NA INFRAERO

- 2.1 Quais Centros de Negócios são atendidos pela LASU
- 2.2 Qual das coordenações têm ligação direta com as Compras/Contratações:
- 2.3 Setor responsável pelo planejamento das compras para suprimentos:
- 2.4 Número de funcionários envolvidos no processo de planejamento das compras:
- 2.5 Orçamento anual disponível para compras (suprimentos) em 2016:
- 2.6 Quantidade de recurso gasto com suprimentos em 2016:

3 DAS PRÁTICAS DAS COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

- 3.1 Há incentivo por parte da alta administração a adoção de Compras Públicas Sustentáveis?
- 3.2 Há uma política de compras sustentáveis estabelecida na Infraero?
- 3.3 São desenvolvidas ações em prol das Compras Sustentáveis?
 - 3.3.1 Se sim, quais ações têm sido desenvolvidas? E de que forma?
 - 3.3.2 Se não, há algum interesse por parte da Infraero?
- 3.4 São utilizados critérios de sustentabilidade nas compras/contratações da Infraero?
 - 3.4.1 Se sim, especificar quais critérios:
 - 3.4.1.1 Ambientais:
 - 3.4.1.2 Sociais:
 - 3.4.1.3 Econômicos:
 - 3.4.2 Em qual fase do processo de compra são aplicados esses critérios?
 - 3.4.3 Quantas compras/contratações sustentáveis foram realizadas em 2016?
 - 3.4.4 Quais os melhores exemplos de compras sustentáveis na Infraero?
 - 3.4.5 Qual a importância do fator PREÇO no contexto das compras sustentáveis?

4 DAS ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE CRITÉRIOS SUSTENTÁVEIS NAS CONTRATAÇÕES

- 4.1 Caso utilize critérios de sustentabilidade nas contratações, como teve início o processo de implementação das CPS?
- 4.2 Foi utilizado algum manual ou roteiro específico? Se sim, poderia especificar?
- 4.3 Houve planejamento prévio para o processo de implementação das Compras Sustentáveis?
- 4.4 Quais setores foram envolvidos no processo de implementação?

- 4.4.1 Houve comprometimento da alta administração?
- 4.4.2 Os usuários finais e os fornecedores foram envolvidos no processo?
- 4.4.3 Houve capacitação/treinamento dos envolvidos?
- 4.5 Foi escolhido algum grupo de produto (ou serviço ou obra) para iniciar o processo? (Por exemplo: veículos, eletricidade, serviços de alimentação, produtos de limpeza, produtos de TI, construção civil, etc.)?
 - 4.5.1 Qual o critério utilizado para a escolha?
- 4.6 Se ainda não utilizam compras sustentáveis, mas têm interesse, de que forma pretendem implementar?
- 4.7 Há algum planejamento a longo prazo para as compras sustentáveis na Infraero?
- 4.8 Considerando que no mapa estratégico 2017-2021, a empresa definiu como missão *ser a referência internacional em soluções aeroportuárias, promovendo integração nacional*. E como resultado, pretende *garantir o desenvolvimento sustentável da Infraero, sendo um exemplo de gestão, transparência e responsabilidade socioambiental*, existem metas institucionais para as compras sustentáveis?

5 DAS FACILIDADES E DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAÇÃO PARA AS COMPRAS SUSTENTÁVEIS

- 5.1 Quais fatores externos contribuíram para implementação das compras sustentáveis na Infraero?
- 5.2 Quais fatores internos que facilitam o processo de implementação das compras sustentáveis na Infraero?
- 5.3 Quais fatores externos que dificultam o processo de implementação das compras sustentáveis na Infraero?
- 5.4 Quais fatores internos dificultaram o processo de implementação das compras sustentáveis na Infraero?
- 5.5 As dificuldades encontradas estão sendo superadas? De que forma?

6 DOS RESULTADOS E IMPACTOS PERCEBIDOS

- 6.1 Existe acompanhamento em relação aos resultados e impactos obtidos nas compras sustentáveis?
- 6.2 Quais resultados e impactos foram obtidos através das compras sustentáveis? (Redução do consumo energético, economia financeira, otimização de recursos, imagem institucional, atendimento a legislação e demandas sociais, etc.)
- 6.3 Existe projeção para melhorar os resultados decorrentes das compras sustentáveis? Quais?
- 6.4 Como se pretende melhorar os resultados obtidos para Infraero?

7 COMPRAS SUSTENTÁVEIS COMO INSTRUMENTO DE POLÍTICA PÚBLICA

- 7.1. Que fatores você considera importante para que as CPS sejam difundidas em todo país?
- 7.2 Em sua opinião, qual o papel do Estado nas compras sustentáveis?

APENDICE B

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa científica sobre Compras Sustentáveis na Infraero, sob a orientação acadêmica do Prof. Dr. Andrew B. Finger. A coleta de dados foi autorizada pelo Superintendente de Serviços Compartilhados José Antônio Pessoa Neto. Portanto, solicito apoio desta dependência, respondendo o questionário abaixo, o qual permitirá levantar dados importantes para o processo de difusão das compras sustentáveis no setor público.

Asseguro a confidencialidade dos dados coletados e comprometo-me a utilizar dessas informações unicamente para fins acadêmicos.

Andrea Cecilia Soares Rosset

Mestranda do Programa Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL)

ORIENTAÇÕES PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO

1. O questionário contém 10 perguntas.
2. O tempo estimado para responde-lo é de 15 minutos.
3. Eventuais dúvidas podem ser dirimidas pelo telefone (82) 3036-5221 ou (82) 9 98137250 ou pelo email ceciliarosset@hotmail.com ou acrosset@infraero.gov.br
4. Solicito, por gentileza, responder o formulário ou retornar o questionário respondido no prazo de até 7 dias do seu recebimento.
5. Para responder ao formulário pelo link, é necessário abrir com o navegador Google Chrome.

QUESTIONÁRIO

Data: ____/____/_____. Aeroporto: _____ UF: _____ Nome do Respondente: _____ Função exercida: _____ Tempo na função: _____

- 1. Você já participou de algum evento de capacitação (fórum, seminário, curso ou treinamento) sobre Compras Públicas Sustentáveis?**

SIM NÃO

- 2. Em relação aos temas abaixo, como você enquadra o seu nível de conhecimento:**

1 NENHUM CONHECIMENTO	2 CONHECIMENTO LIMITADO	3 CONHECIMENTO MODERADO	4 CONHECIMENTO SUBSTANCIAL	5 CONHECIMENTO AMPLO
------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------------	-----------------------------------

	1	2	3	4	5
Desenvolvimento Sustentável					
Lei nº 8.666/1993					
Lei complementar nº 123/2006					
Portaria nº 61/2008 do MMA					
Compras Públicas Sustentáveis					
Critérios de sustentabilidade					
Decreto nº 7.746/2012					

3. Indique a resposta que melhor que representa o nível de implementação de critérios de sustentabilidade nos processos de compras/contratações, no âmbito da Infraero.

1 NÃO FOI IMPLEMENTADA	2 IMPLEMENTADA EM SUA MINORIA	3 IMPLEMENTADA EM SUA MAIORIA	4 TOTALMENTE IMPLEMENTADA
-------------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------------------	----------------------------------------

	1	2	3	4
Contratação de obras e serviços de engenharia				
Aquisição de bens				
Contratação de serviços				

4. Em relação aos segmentos listados abaixo, indique a resposta que melhor representa a frequência de utilização de critérios de sustentabilidade nos processos de compras e contratações no âmbito da Infraero.

1 NUNCA	2 RARAMENTE	3 DE VEZ EM QUANDO	4 MUITAS VEZES	5 SEMPRE
-------------------	-----------------------	------------------------------	--------------------------	--------------------

	1	2	3	4	5
Aquisição de materiais de consumo					
Aquisição de materiais permanentes					
Aquisição de veículos automotores					
Contratação de serviços					
Contratação de terceirização de mão de obra					
Contratação de obras e serviços de engenharia					

5. Em relação aos critérios de sustentabilidade listados abaixo, indique a melhor resposta que representa a frequência com que são utilizados nos processos de compras e contratações no âmbito da Infraero.

1 NUNCA	2 RARAMENTE	3 DE VEZ EM QUANDO	4 MUITAS VEZES	5 SEMPRE
-------------------	-----------------------	------------------------------	--------------------------	--------------------

	1	2	3	4
Análise do ciclo de vida do produto				
Preferência a embalagens compactas, individual adequada, com menor volume possível, favorecendo o transporte e armazenamento.				
Produtos que possuam comercialização em refil				
Produtos educativos que promovem à consciência ambiental.				
Uso preferencial de fornecimento de material e/ou mão de obra local				
Uso de energia renovável				
Programa de treinamento interno aos empregados				
Toxicidade e/ou biodegradabilidade do produto				
Eficiência no consumo de água/energia				
Exigência de comprovação da origem da madeira				
Desempenho dos materiais (menor consumo e maior eficiência energética)				
Maior quantidade de conteúdo reciclável na composição do produto				
Veículos automotores que utilizam combustíveis alternativos				
Produtos passíveis de reutilização, reciclagem e/ou reabastecimento				
Exigência de Certidão Negativa de Débitos (CNDT)				
Maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e /ou obra				
Exigência de Certificação Ambiental				
Certificação e/ou rotulagem ambiental do produto				
Comprovação da origem dos recursos naturais utilizados				
Preferência no fornecimento por micro e pequenas empresas				
Atendimento às normas da ABNT				
Atendimento aos requisitos ambientais do INMETRO				
Atendimento às especificações determinadas pela ANVISA				
Condições de trabalho e remuneração adequados dos empregados				
Utilização dos equipamentos de segurança (EPI) nos serviços contratados				
Produtos cadastrados como sustentáveis no CATMAT				
Destinação ambiental adequada das pilhas e baterias usadas ou inservíveis				
Para destinação final, utiliza-se a Logística Reversa.				

6. Indique o grau de concordância com as afirmações referentes à prática de compras/contratações no âmbito da Infraero.

1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO PARCIALMENTE	3 NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	4 CONCORDO PARCIALMENTE	5 CONCORDO TOTALMENTE
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

	1	2	3	4	5
No processo de compra/contratação, o fator determinante é o PREÇO, sendo desconsiderados outros fatores					
São priorizadas Contratações Sustentáveis					

No processo de compra/contratação, o fator determinante é a QUALIDADE, em detrimento dos outros fatores					
No planejamento da contratação, são priorizados os aspectos econômicos em detrimento dos aspectos sociais e ambientais.					
O mercado atual dispõe de fornecedores suficientes para atender a demanda de produtos e serviços sustentáveis					
A inclusão de critérios de sustentabilidade nas compras/contratações limita a concorrência do certame					
O cenário atual oferece total condição para tornar as compras/contratações sustentáveis no âmbito deste aeroporto					
O setor de compras deste aeroporto está plenamente capacitado para realizar compras sustentáveis					
As áreas requisitantes deste aeroporto são capacitadas para especificar produtos e serviços sustentáveis e não representa uma barreira					
Há uma tendência em aumentar as compras sustentáveis neste Aeroporto, com o tempo.					
A prioridade na implementação de critérios sustentáveis nos processos de contratação da Infraero é atender às demandas impostas pelos órgãos de controle.					
Não há perspectivas para implementação efetiva das compras sustentáveis no âmbito da Infraero.					

7. Indique o grau de concordância com as afirmações referentes aos procedimentos e estratégias para implementação das compras/contratações sustentáveis no âmbito da Infraero:

1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO PARCIALMENTE	3 NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	4 CONCORDO PARCIALMENTE	5 CONCORDO TOTALMENTE
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

	1	2	3	4	5
Existe uma política/planejamento para implementação de compras sustentáveis definido pela alta administração					
Existe metas para as contratações sustentáveis na empresa					
A definição dos objetivos e metas para as compras sustentáveis envolve desde a alta administração até os usuários finais					
Há treinamento visando capacitação de todos os responsáveis pelas compras/contratações sustentáveis					
A estratégia para implementação das compras sustentáveis se baseia unicamente nas orientações constantes na legislação					
Instrumentos como cursos, fóruns e manuais são utilizados para implementação das compras sustentáveis					
Existe uma política de compras sustentáveis definida, visível e claramente disseminada em toda a empresa					
É avaliada a revisão da demanda de compras e contratações visando a sua redução ou eliminação.					
É realizada análise de gastos, impactos e priorização de produtos/serviços a serem licitados de maneira sustentável					

Há estudos visando à compreensão do processo de compras e a identificação de lacunas de sustentabilidade de forma sustentáveis					
Foram estabelecidos princípios norteadores para a implementação das compras sustentáveis					
Ainda não há uma metodologia/estratégia definida para implementação das compras sustentáveis					
A viabilidade da compra sustentável é verificada e implementada individualmente, conforme são elaborados os processos licitatórios.					

8. Indique o grau de concordância com as afirmações que representam FACILIDADES para a implementação das Compras Públicas Sustentáveis no âmbito da Infraero.

1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO PARCIALMENTE	3 NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	4 CONCORDO PARCIALMENTE	5 CONCORDO TOTALMENTE
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

	1	2	3	4	5
Capacitação dos envolvidos no processo de compras					
Apoio da chefia e alta administração					
Compromisso individual dos envolvidos no processo de compras					
Interesse e Compromisso das áreas requisitantes					
Apoio governamental					
Disponibilidade de recursos financeiros, pessoal e estrutural					
Presença de planejamento, estratégias, objetivos e metas					
Adequação do mercado fornecedor					
Existência de políticas públicas na área de Compras Sustentáveis					
Acesso a informações, metodologias, e modelos de aplicação					
Atuação das unidades jurídicas					

9. Indique o grau de concordância com as afirmações que representam DIFICULDADES para a implementação das Compras Públicas Sustentáveis no âmbito da Infraero.

1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO PARCIALMENTE	3 NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	4 CONCORDO PARCIALMENTE	5 CONCORDO TOTALMENTE
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

	1	2	3	4	5
Condição de preço/custos envolvidos					
Condição atual do mercado/competitividade					
Marco regulatório atual					
Cultura interna da empresa					
Cultura do mercado					
Nível de conhecimento/capacitação das áreas requisitantes					
Disponibilidade de ferramentas práticas e de informação					
Nível de capacitação e treinamento dos envolvidos					
Oferta atual de produtos e serviços sustentáveis					

Condições de estrutura e pessoal para implementação das CPS					
Atuação das unidades jurídicas					

10. Indique o grau de concordância das afirmações abaixo no que tange os IMPACTOS e RESULTADOS decorrentes a adoção de critérios de sustentabilidade nas contratações sustentáveis no âmbito da Infraero.

1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO PARCIALMENTE	3 NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	4 CONCORDO PARCIALMENTE	5 CONCORDO TOTALMENTE
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

	1	2	3	4	5
Proporciona economias para empresa					
Aumenta os custos da contratação					
Proporciona melhoria na qualidade da contratação					
Amplia o tempo de elaboração e execução da contratação					
Contribui para melhoria da imagem institucional da empresa					
Eleva o número de licitações fracassadas devido as exigências					
Atendimento as cobranças dos controles externos					
Aumenta a carga de trabalho da área de compras					
Aumenta a carga de trabalho das áreas requisitantes					
Incentiva a conscientização do corpo funcional da empresa em relação ao consumo sustentável.					

Autorizo que os dados coletados na pesquisa sejam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, e que os dados individuais não sejam divulgados, sendo permitida somente a divulgação de análises e dados agregados.