

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONÔMICAS
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL: PROPOSTAS DE
UM MODELO ESTRUTURADO DE IMPLEMENTAÇÃO

CAROLINA AMORIM COUTINHO

DOURADOS - MS
2026

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL: PROPOSTAS DE UM MODELO ESTRUTURADO DE IMPLEMENTAÇÃO

CAROLINA AMORIM COUTINHO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL

Orientadora: Prof. Dra. Luciana Virginia Mario Bernardo

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Grande Dourados, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública, para obtenção do título de Mestre.

DOURADOS - MS
2026



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR CAROLINA AMORIM COUTINHO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos dez dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte e seis, às quinze horas e trinta minutos, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL: PROPOSTAS DE UM MODELO ESTRUTURADO DE IMPLEMENTAÇÃO"**, apresentada pela pessoa mestranda Carolina Amorim Coutinho, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.^a. Dr.^a Luciana Virginia Mario Bernardo/UFGD (presidente/orientadora), Prof.^a. Dr.^a Priscila Elise Alves Vasconcelos/UFRR (membro titular interno), Prof.^a. Dr.^a Luciana Ferreira da Silva/UEMS (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer à pessoa candidata e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a pessoa candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo a pessoa candidata obtido ____ Aprovada ____ Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 10 de junho de 2026.



Documento assinado digitalmente
LUCIANA VIRGINIA MARIO BERNARDO
Data: 10/06/2026 18:08:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Documento assinado digitalmente
PRISCILA ELISE ALVES VASCONCELOS
Data: 11/06/2026 09:19:58-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Documento assinado digitalmente
LUCIANA FERREIRA DA SILVA
Data: 10/06/2026 19:24:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a. Dr.^a Luciana Virginia Mario Bernardo
Presidente/orientadora

Prof.^a. Dr.^a Priscila Elise Alves Vasconcelos
Membro Titular Interno

Prof.^a. Dr.^a Luciana Ferreira da Silva
Membro Titular Externo

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPG)

RESUMO

As Compras Públicas Sustentáveis (CPS) vêm sendo reconhecidas como instrumento estratégico para a promoção do desenvolvimento sustentável, especialmente após a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e a consolidação da meta 12.7 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A meta atribui ao poder de compra do Estado capacidade de induzir mudanças econômicas, sociais e ambientais. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo propor um modelo que viabilize a incorporação estruturada de critérios de sustentabilidade nas compras da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). O estudo insere-se na linha de pesquisa de Políticas Públicas e Gestão Governamental, contribuindo para o debate sobre governança das contratações públicas, sustentabilidade institucional e utilização estratégica das compras governamentais como política pública de indução do desenvolvimento nacional sustentável. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, caráter descritivo e exploratório, desenvolvida em três etapas: revisão integrativa da literatura científica sobre CPS; análise documental de normativos e Estudos Técnicos Preliminares (ETPs) da UEMS; e construção do Modelo Cíclico de Implementação das Compras Públicas Sustentáveis (MCI-CPS), inspirado nos achados da literatura e na experiência da Universidad Nacional de Colombia (UNAL) e adaptado à realidade institucional da UEMS. A revisão integrativa contemplou 169 artigos científicos publicados entre 2021 e 2025 nas bases *Web of Science* e *Scopus*. Os resultados evidenciaram que, embora as compras públicas sustentáveis sejam amplamente reconhecidas como mecanismo estratégico para promoção da sustentabilidade, sua implementação ainda enfrenta desafios relacionados à predominância do critério do menor preço, à limitação de capacitação técnica, à ausência de mecanismos estruturados de monitoramento e à fragilidade da governança institucional. Na UEMS, verificou-se a existência de iniciativas pontuais de inserção de critérios sustentáveis, especialmente em obras e serviços de engenharia, porém ainda de forma pouco padronizada e sem instrumentos sistemáticos de acompanhamento da execução contratual. Como desdobramento aplicado da pesquisa, as ações de sensibilização realizadas junto aos agentes da Divisão de Compras evidenciaram impactos organizacionais reais relacionados à ampliação da percepção sobre o papel estratégico das CPS e ao fortalecimento do interesse institucional pela temática. A originalidade e relevância do estudo residem na proposição de um modelo estruturado e cíclico de implementação das CPS voltado à realidade de uma universidade pública estadual multicampi, articulando governança, planejamento, execução e monitoramento das contratações sustentáveis. O MCI-CPS apresenta potencial de contribuição científica, organizacional, prática, societal e de políticas públicas, ao oferecer diretrizes aplicáveis para a institucionalização progressiva das CPS e reforçar o papel das compras públicas como instrumento de promoção do desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável; Governança Pública; Sustentabilidade; Gestão Pública; ODS 12.

ABSTRACT

Sustainable Public Procurement (SPP) has increasingly been recognized as a strategic instrument for promoting sustainable development, particularly following the United Nations (UN) 2030 Agenda and the consolidation of Sustainable Development Goal (SDG) target 12.7, which assigns the State's purchasing power the capacity to induce economic, social, and environmental change. In this context, this research aimed to propose a model capable of enabling the structured incorporation of sustainability criteria into procurement processes at the State University of Mato Grosso do Sul (UEMS), Brazil. The study is situated within the research field of Public Policy and Government Management, contributing to discussions on public procurement governance, institutional sustainability, and the strategic use of government purchasing as a public policy instrument to foster sustainable national development. Methodologically, this is an applied research study with a qualitative, descriptive, and exploratory approach, developed in three stages: an integrative literature review on Sustainable Public Procurement; documentary analysis of regulations and Preliminary Technical Studies (ETPs) conducted at UEMS; and the development of the Cyclical Model for the Implementation of Sustainable Public Procurement (MCI-CPS), inspired by findings from the literature and by the experience of the National University of Colombia (UNAL), adapted to the institutional reality of UEMS. The integrative review included 169 scientific articles published between 2021 and 2025 in the Web of Science and Scopus databases. The results showed that, although Sustainable Public Procurement is widely recognized as a strategic mechanism for promoting sustainability, its implementation still faces challenges related to the predominance of the lowest-price criterion, limited technical training, the absence of structured monitoring mechanisms, and weaknesses in institutional governance. At UEMS, isolated initiatives involving the inclusion of sustainability criteria were identified, especially in public works and engineering service contracts; however, these practices remain poorly standardized and lack systematic mechanisms for monitoring contract execution. As an applied outcome of the research, awareness-raising actions carried out with members of the Procurement Division demonstrated real organizational impacts, particularly in expanding the perception of the strategic role of SPP and strengthening institutional interest in the topic. The originality and relevance of this study lie in the proposal of a structured and cyclical implementation model for SPP tailored to the reality of a multicampus public university, integrating governance, planning, execution, and monitoring of sustainable procurement processes. The MCI-CPS presents potential scientific, organizational, practical, societal, and public policy contributions by offering applicable guidelines for the progressive institutionalization of Sustainable Public Procurement and reinforcing the role of public procurement as an instrument for promoting sustainable development.

Keywords: Sustainable Development; Public Governance; Sustainability; Public Management; SDG 12.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceitual do papel das compras públicas sustentáveis na transformação dos padrões de produção e consumo.	11
Figura 2: Síntese das discussões sobre Desenvolvimento Sustentável.	16
Figura 3: Abordagens dos critérios de sustentabilidade em compras públicas.	17
Figura 4: Dimensões da Sustentabilidade.	18
Figura 5: O processo decisório nas CPS.	19
Figura 6: Compras Públicas Sustentáveis: O Cenário Brasileiro.	22
Figura 7: Etapas Metodológicas da Pesquisa.	24
Figura 8: Síntese integrativa dos principais resultados da revisão sobre Compras Públicas Sustentáveis.	38
Figura 9: Ciclo de Implementação das Compras Públicas Sustentáveis.	46
Figura 10: Modelo de organização das equipes de trabalho.	52
Figura 11: Planejamento das Compras Públicas Sustentáveis.	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quantidade de artigos por etapa.....	25
Quadro 2: Categorias de análise.....	26
Quadro 3: Universo e seleção dos ETPs analisados por modalidade de licitação.	27
Quadro 4: Nível de inserção de critérios de sustentabilidade.	28
Quadro 5: Barreiras e desafios na implementação das CPS	34
Quadro 6: Normativos estaduais que tratam de critérios de sustentabilidade em compras públicas.....	40
Quadro 7: Nível de aderência às Compras Públicas Sustentáveis nos Estudos Técnicos Preliminares da UEMS (2025).	41
Quadro 8: Etapas da Sensibilização e Formação em CPS.	49
Quadro 9: Resultados da avaliação da sensibilização em compras públicas sustentáveis aplicada aos agentes da Divisão de Compras da UEMS.	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de publicações por ano – 2021/2025	30
Tabela 2: Quantidade de artigos por continente e países.	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental da Administração Pública
CE	Comissão Europeia
CPE	Compras Públicas Ecológicas
CPS	Compras Públicas Sustentáveis
CPV	Compras Públicas Verdes
ENCP	Estratégia Nacional de Contratações Públicas
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
ETP	Estudo Técnico Preliminar
IES	Instituição de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
MCI-CPS	Modelo Cíclico de Implementação das Compras Públicas Sustentáveis
MS	Mato Grosso do Sul
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PCA	Plano de Contratações Anual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEMS	Política Estadual de Mudanças Climáticas
PGRS	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PIB	Produto Interno Bruto
PNCP	Portal Nacional de Contratações Públicas
SED	Secretaria de Estado de Educação
TEC	Tecnológico de Costa Rica
TR	Termo de Referência
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UNAL	Universidade Nacional da Colômbia
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de pesquisa	12
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	Justificativa e relevância da pesquisa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Desenvolvimento sustentável e a Agenda 2030 da ONU	15
2.2	Crterios de Sustentabilidade nas Compras Públicas	17
2.3	Tomada de Decisão em Compras Públicas Sustentáveis	19
2.4	Contexto brasileiro da sustentabilidade nas Compras Públicas	21
3	METODOLOGIA	23
3.1	Revisão Integrativa	25
3.2	Análise dos Instrumentos Institucionais e Normativos	27
3.3	Construção do modelo de implementação das CPS	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1	Análise bibliométrica dos resultados	30
4.2	Resultado da Análise Institucional e Normativa	39
5	SESSÃO PROPOSITIVA	44
5.1	Modelo Cíclico de Implementação das Compras Públicas Sustentáveis	45
5.1.1	Etapa 1 – Estruturação Institucional	46
5.1.1.1	Vontade Institucional	46
5.1.1.2	Sensibilização e Formação	47
5.1.1.3	Arranjo Institucional e Estrutura de Governança das CPS	51
5.1.1.4	Instrumentos de governança e normatização	53
5.1.2	Etapa 2: Planejamento das CPS	55
5.1.2.1	Identificação e priorização de bens e serviços com maior potencial de impacto ambiental, social e econômico	55
5.1.2.2	Diálogo com fornecedores e contratados	56
5.1.3	Etapa 3: Execução das Contratações Sustentáveis	58
5.1.3.1	Inserção de critérios de sustentabilidade nos instrumentos de planejamento e contratação	59
5.1.3.2	Análise das propostas dos licitantes	60
5.1.4	Etapa 4 - Monitoramento e Aprendizado	61
5.2	Síntese e Aplicabilidade	63
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICE A – PTT DO MODELO CÍCLICO DE IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS	73
	APÊNDICE B – MAPA MENTAL DO CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS	93

1 INTRODUÇÃO

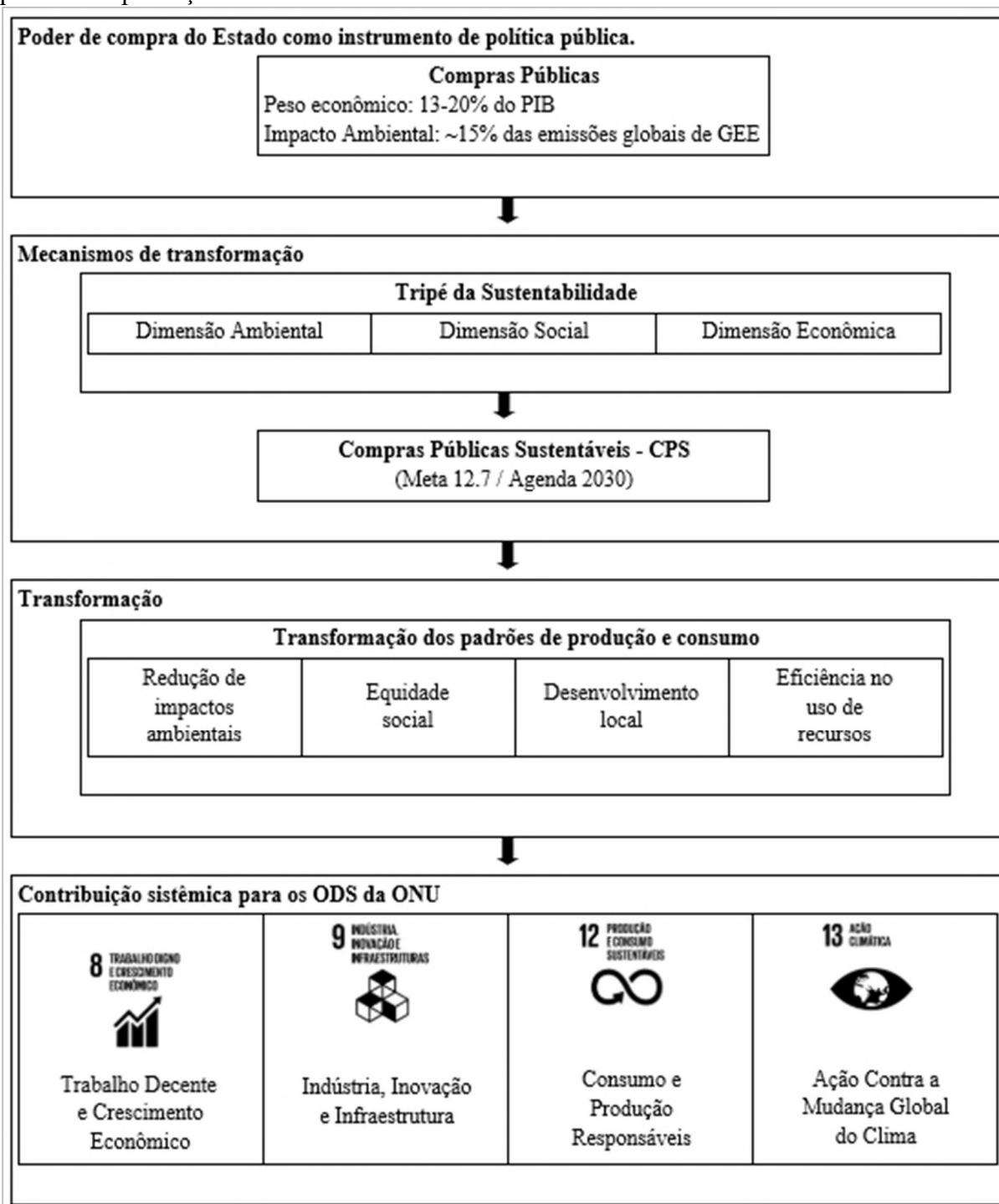
O atual modelo linear de extração, produção e descarte tem intensificado os impactos ambientais e ampliado os desafios relacionados à sustentabilidade, evidenciando a necessidade de adoção de padrões mais sustentáveis de produção e consumo. Nesse contexto, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, elaborada pela Organização das Nações Unidas (ONU), estabeleceu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), dentre os quais se destaca o ODS 12, voltado à promoção de padrões sustentáveis de consumo e produção. Em especial, a meta 12.7 que prevê a promoção de práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais (ONU, 2015).

As compras públicas desempenham um papel significativo na economia, representando uma parcela considerável do Produto Interno Bruto (PIB) em diversos países (Qazi; Appolloni, 2022). Em alguns contextos, essas contratações podem alcançar aproximadamente 20% do PIB nacional, especialmente em economias com maior atuação estatal (IPEA, 2019). Nos países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as compras governamentais representaram, em média, cerca de 13,8% do PIB em 2015 (Costa; Terra, 2019), estando também associadas a aproximadamente 15% das emissões globais de gases de efeito estufa (Hildebrandt; Brende; Sicars, 2022).

Diante desse cenário, consolidou-se o reconhecimento de que o poder de compra do Estado possui capacidade estratégica para influenciar padrões de produção e consumo, na medida em que a demanda governamental por bens e serviços com menor impacto ambiental pode induzir a criação, o fortalecimento e a expansão de mercados mais sustentáveis. Além disso, esse movimento estimula organizações a investirem no desenvolvimento e na adoção de tecnologias voltadas à inovação e à preservação ambiental, reforçando o papel das compras públicas como instrumento de indução de práticas sustentáveis (UE, 2008; Grandia; Meehan, 2017).

Nesse sentido, as Compras Públicas Sustentáveis (CPS) configuram-se como mecanismo estratégico para alinhar o poder de compra estatal aos objetivos do desenvolvimento sustentável, por meio da incorporação de critérios ambientais, sociais e econômicos nas contratações públicas (Figura 1).

Figura 1: Modelo conceitual do papel das compras públicas sustentáveis na transformação dos padrões de produção e consumo.



Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Estudos indicam que a implementação dessas práticas contribui para a redução de impactos ambientais, promoção da equidade social, fortalecimento do desenvolvimento local e institucionalização da sustentabilidade no setor público. Contudo, a efetivação dessas iniciativas ainda demanda o fortalecimento de marcos legais, capacitação de gestores públicos

e integração estruturada de critérios sustentáveis nos processos licitatórios (Behravesht et al., 2022; Ortega Carrasco et al., 2025; Bucea-Manea-Tonis et al., 2021).

1.1 Problema de pesquisa

Seguindo a tendência dos dados apresentados, observa-se que, no âmbito do estado de Mato Grosso do Sul (MS), as compras públicas têm significativa relevância econômica e institucional. Segundo dados do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) - plataforma em que a divulgação dos contratos e termos aditivos é indispensável para sua eficácia (Brasil, 2021) -, em 2025, considerando apenas as compras divulgadas, realizadas pelo poder executivo sul-mato-grossense, o valor estimado das contratações do estado ultrapassou 27 bilhões de reais (Brasil, 2026). Considerando ainda a projeção de crescimento de 6,8% Produto Interno Bruto (PIB) estadual, com previsão de superação dos 227 bilhões, as compras públicas deverão representar cerca de 12% do PIB do Mato Grosso do Sul em 2025 (Mato Grosso do Sul, 2025).

Nesse cenário, a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS, instituição vinculada à Secretaria de Estado de Educação (SED), realizou, no mesmo período, aproximadamente 20 milhões de reais em contratações públicas. Evidenciando sua participação no conjunto das aquisições estaduais e seu potencial como agente indutor de políticas públicas e de desenvolvimento econômico regional (Brasil, 2026).

Ademais, o Governo do Estado de Mato Grosso do Sul formalizou, em fevereiro de 2025, sua adesão à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), por meio de Termo de Adesão firmado com o Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. O referido instrumento tem como finalidade integrar esforços para o desenvolvimento de projetos voltados à inserção de variáveis socioambientais nas rotinas administrativas e à promoção da qualidade de vida no trabalho, destacando-se, entre seus eixos temáticos, as Compras Públicas Sustentáveis (Brasil, 2025; Mato Grosso do Sul, 2025).

Diante desse contexto institucional favorável e do reconhecimento do potencial estratégico das compras públicas como instrumento de indução de práticas sustentáveis, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: como incorporar critérios de sustentabilidade de forma estruturada e operacional nas compras da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo geral propor um modelo teórico que contribua com a incorporação de critérios de sustentabilidade nas compras públicas realizadas pela UEMS.

1.2.2 Objetivos específicos

I. Analisar o estado da arte das pesquisas sobre compras públicas sustentáveis, destacando seu papel estratégico para a promoção do desenvolvimento sustentável, com ênfase dessas compras nos ODS.

II. Identificar avanços, desafios e tendências na literatura científica, objetivando compreender os fatores críticos que influenciam a adoção de práticas sustentáveis no setor público.

III. Examinar como a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul tem incorporado critérios de sustentabilidade em seus processos de compras.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

Devido ao crescimento da população urbana, o debate sobre sustentabilidade tem se intensificado não apenas entre os tomadores de decisão, mas também no âmbito das universidades (Macke et al., 2019). Nesse contexto, as compras públicas são reconhecidas como uma ferramenta essencial para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente o ODS 12, voltado à promoção de padrões de consumo e produção responsáveis, além de contribuir para a inovação, a inclusão social e a resiliência institucional (Qazi; Appolloni, 2022).

Porém, apesar do amplo reconhecimento do papel estratégico das compras públicas para o desenvolvimento sustentável, a literatura evidencia que sua efetiva integração aos objetivos de sustentabilidade ainda é marcada por desafios relevantes. Persistem obstáculos relacionados à predominância de critérios tradicionais, como o menor preço, à ausência de padronização e clareza nos critérios ambientais, sociais e econômicos, bem como à limitação de capacitação técnica e engajamento dos diversos atores envolvidos no processo de aquisição governamental. Essas dificuldades, presentes em diferentes contextos e setores, indicam que a consolidação das compras públicas como instrumento efetivo para o alcance dos ODS demanda avanços

institucionais, culturais e organizacionais (Rosell, 2023; Lopes; Caldeira-Pires, 2023; Orfanidou et al., 2024).

Nesse sentido, as Instituições de Ensino Superior (IES) constituem espaços estratégicos de inovação, desenvolvimento, pesquisa e disseminação do conhecimento, cujas práticas e decisões repercutem em diferentes esferas da sociedade (Neiva; Costa; Leal Filho, 2024), contexto no qual a UEMS enquanto instituição pública vinculada ao Estado, desempenha papel relevante na produção de conhecimento e na indução de práticas inovadoras, especialmente diante da adesão estadual à A3P.

Assim, a pesquisa sobre CPS reveste-se de elevada relevância, ao contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico e aplicado acerca do papel estratégico do setor público na promoção do desenvolvimento sustentável, com ênfase no contexto sul-mato-grossense. Ao propor um modelo que viabilize a incorporação estruturada de critérios de sustentabilidade nas compras da UEMS, o estudo busca fortalecer a governança institucional e favorecer a consolidação de práticas alinhadas aos ODS.

Dessa forma, a pesquisa não apenas amplia o debate científico, mas também subsidia a transformação de padrões de produção e consumo, promovendo inovação, inclusão e responsabilidade socioambiental no âmbito estadual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenvolvimento sustentável e a Agenda 2030 da ONU

O conceito de desenvolvimento sustentável, conforme tratado por Kowalska e Bieniek (2022), está intrinsecamente relacionado à constatação de que o crescimento econômico é, por sua natureza, insustentável. Diversas pesquisas demonstram que a atividade humana, particularmente relacionada ao crescimento acelerado da produção e do consumo, está degradando o meio ambiente, evidenciando que o ritmo intensificado das atividades produtivas humanas resulta em degradação ambiental (Sandberg et al., 2019; Steffen, 2015).

O início das discussões sobre desenvolvimento sustentável remonta a um contexto de intensa reflexão internacional diante dos impactos negativos do desenvolvimento econômico tradicional sobre sistemas naturais e sociais. Após décadas de alertas e debates, especialmente a partir dos anos 1970, organizações multilaterais e pesquisadores passaram a reconhecer que a prosperidade material alcançada por meio do crescimento acelerado da produção e do consumo comprometia a capacidade dos ecossistemas de sustentar as bases da vida humana (Ciegis; Gineitiene, 2008; Holden et. al., 2024).

Documentos fundantes como “*Our Common Future*” (1987), resultado de anos de estudos e diálogos promovidos pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, sistematizaram o conceito de desenvolvimento sustentável e o posicionaram no centro da agenda internacional. Esse relatório - também conhecido como Relatório *Brundtland* - destacou de forma explícita a importância do desenvolvimento sustentável, consolidando-o como um tema central nas décadas seguintes. Ao afirmar a inseparabilidade entre proteção ambiental e justiça social, e ao mesmo tempo que reconhecer os limites ecológicos como condicionantes fundamentais para o bem-estar dos presentes e futuras gerações. O relatório tornou-se referência essencial para a compreensão do tema (Holden et. al., 2024). Assim, a emergência do desenvolvimento sustentável está diretamente vinculada ao reconhecimento da necessidade de um novo paradigma capaz de responder aos desafios colocados pela degradação ambiental e pela busca por equidade social (Bucea-Manea-Tonis et al., 2021; Al Nuaimi et al., 2021).

Após a divulgação do Relatório *Brundtland* houve a evolução do conceito de sustentabilidade, inicialmente focado nas dimensões ambientais e econômicas, com a posterior inclusão da dimensão social e, finalmente, do aspecto político-institucional. Relata-se que a preocupação internacional esteve voltada para a operacionalização prática do desenvolvimento

sustentável em múltiplas escalas e setores, culminando, por exemplo, na Conferência do Rio de Janeiro, em 1992, que resultou na adoção da Agenda 21. Documento de referência que orientou ações integradas e enfatizou a necessidade de participação das comunidades locais na implementação dos princípios de sustentabilidade (Ciegis; Gineitiene, 2008).

Em 2015, a ONU lançou a Agenda 2030, que estabeleceu um marco político e operacional global para o desenvolvimento sustentável ao definir os 17 ODS, que visam equilibrar crescimento econômico, inclusão social e proteção ambiental até 2030 (Holden et al., 2024). Entre esses objetivos, o ODS 12 destaca-se por abordar a necessidade de garantir padrões sustentáveis de consumo e produção, reconhecendo o papel central do setor público e privado na promoção de práticas responsáveis ao longo da cadeia de valor (Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021). Nesse sentido, a meta 12.7 reconheceu que o poder de compra do Estado pode induzir mudanças significativas tanto no mercado quanto na cultura institucional, impulsionando a inovação, a circularidade e a eficiência no uso de recursos (Behraves et al., 2022).

Essa diretriz é ecoada por estudos que apontam as compras públicas como instrumento estratégico para o avanço da sustentabilidade ambiental, econômica e social, alinhando as exigências legais nacionais e internacionais aos compromissos globais estabelecidos pela Agenda 2030 (Bucea-Manea-Tonis et al., 2021). A Figura 2 sintetiza o percurso percorrido entre o conceito de Desenvolvimento Sustentável até a Agenda 2030.

Figura 2: Síntese das discussões sobre Desenvolvimento Sustentável.



Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

2.2 Critérios de Sustentabilidade nas Compras Públicas

Desde a adoção dos ODS das Nações Unidas, em 2015, os países membros têm demonstrado interesse crescente nas CPS, uma vez que estas estão diretamente relacionadas ao ODS 12 (Consumo e Produção Responsável) e, especificamente, à meta 12.7, que propõe a promoção de práticas de compras públicas sustentáveis em conformidade com as políticas e prioridades nacionais (Behravesch et al., 2022).

A abordagem dos critérios de sustentabilidade no contexto das compras públicas tem sido objeto de aprofundamento na literatura científica, refletindo diferentes terminologias e enfoque conceituais atribuídos ao tema (Figura 3). Os termos “Compras Públicas Sustentáveis” (CPS) e “Compras Públicas Verdes” (CPV) são frequentemente utilizados, embora apresentem nuances em suas definições e abrangências. De acordo com Gonçalves et al. (2022), a nomenclatura “Contratações Públicas Ecológicas” (CPE) também é empregada como sinônimo, sendo todas consideradas instrumentos essenciais para promover a sustentabilidade nas operações do setor público. Os autores ressaltam que tais denominações trazem esforços institucionais para incorporar critérios de sustentabilidade aos processos licitatórios, reduzindo impactos negativos ao meio ambiente, promovendo justiça social e otimizando os resultados econômicos.

Figura 3: Abordagens dos critérios de sustentabilidade em compras públicas.

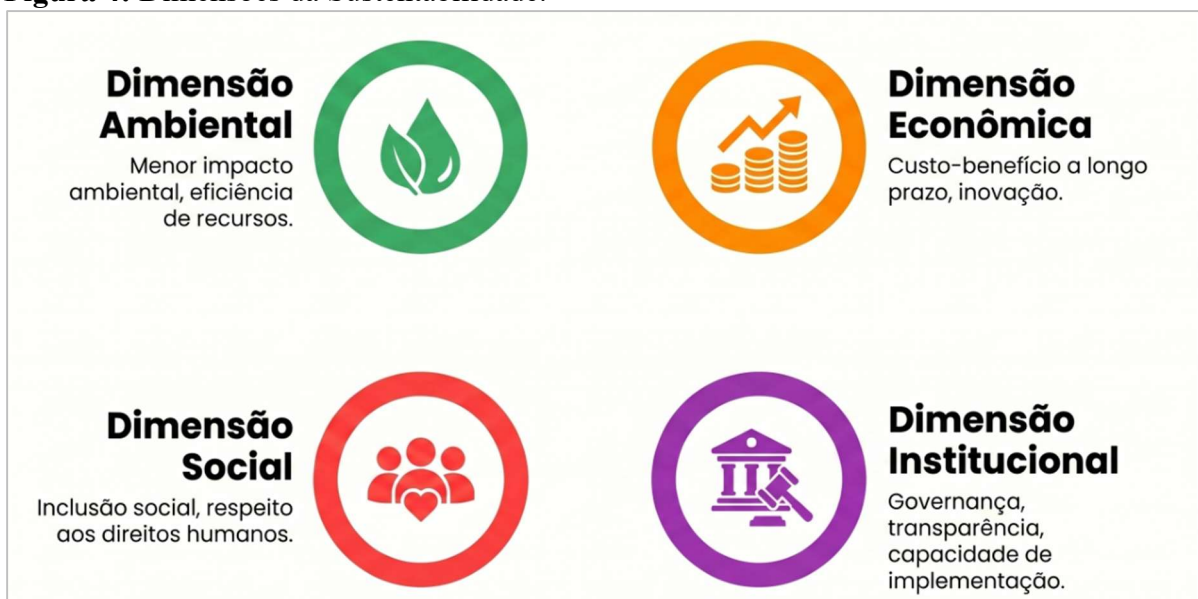


Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A fundamentação dos critérios de sustentabilidade nessas compras envolve, principalmente, três dimensões: ambientais, econômicas e sociais. O critério ambiental consiste na seleção de bens, serviços e obras que minimizem impactos ambientais ao longo de seu ciclo de vida, considerando aspectos como redução de resíduos, eficiência energética, uso de insumos renováveis e combate à poluição (Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021; Gonçalves et al., 2022). O critério econômico está relacionado à busca de eficiência e à obtenção do melhor desempenho financeiro possível, levando em conta não apenas o menor preço, mas também o custo-benefício em longo prazo, a inovação e a geração de valor para a sociedade (Gonçalves et al., 2022). Já o critério social refere-se à promoção de inclusão social, condições dignas de trabalho, respeito aos direitos humanos e incentivo ao desenvolvimento local, agregando valor à cadeia produtiva e à distribuição equitativa dos benefícios gerados pelas compras públicas sustentáveis (Bucea-Manea-Tonis et al., 2021; Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021).

Além dessas três dimensões clássicas, a literatura também destaca critérios institucionais e político-administrativos, especialmente no que diz respeito à governança, transparência, participação das partes interessadas e capacidade de implementação das políticas sustentáveis, conforme sintetizado na Figura 4. Ciegis e Gineitiene (2008), ressaltam que os aspectos institucionais e políticos são fundamentais para garantir a efetividade e a legitimação das estratégias de sustentabilidade adotadas nas compras públicas, promovendo a integração entre setores, a participação social e a corresponsabilidade dos diversos atores envolvidos.

Figura 4: Dimensões da Sustentabilidade.



Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A abordagem de múltiplos critérios evidencia a complexidade do processo de aquisição no setor público e reforça a importância da abordagem integrada para garantir resultados efetivos e duradouros em prol do desenvolvimento sustentável.

Desse modo, ao operacionalizar simultaneamente critérios ambientais, econômicos, sociais e institucionais nos processos de aquisição, as CPS configuram-se como instrumento transversal de implementação da Agenda 2030, contribuindo de maneira articulada para o avanço do ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), do ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), do ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e do ODS 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima), a partir do redirecionamento estratégico do poder de compra do Estado em favor de padrões mais sustentáveis de desenvolvimento.

2.3 Tomada de Decisão em Compras Públicas Sustentáveis

Segundo Dimand e Neshkova (2024), a tomada de decisão nas compras públicas sustentáveis é influenciada por fatores internos, como compromisso institucional, políticas formais e cultura organizacional orientada à sustentabilidade, bem como por fatores externos relacionados ao contexto em que as organizações estão inseridas, conforme ilustrado na Figura 5. Assim, as decisões relacionadas à sustentabilidade nas compras públicas são condicionadas tanto pelo grau de engajamento e pela estrutura organizacional interna das instituições quanto pelas influências provenientes do ambiente externo, cujas interações se mostram complexas, dinâmicas e ainda insuficientemente compreendidas pela literatura.

Figura 5: O processo decisório nas CPS.



Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Etapas como predisposição à sustentabilidade, familiaridade com práticas inovadoras, adoção de políticas e integração nos processos estratégicos constituem uma progressão no compromisso institucional que impacta diretamente as escolhas relativas à sustentabilidade nas aquisições públicas. Além disso, no campo externo, fatores como pressão de partes interessadas (sociedade civil, grupos de interesse, ONGs e entidades governamentais superiores) atuam como elementos condicionantes na formulação das decisões, em especial nos estágios iniciais de institucionalização das compras públicas sustentáveis (Dimand; Neshkova, 2024).

Outro ponto destacado pela literatura é que a racionalidade das decisões em compras públicas sustentáveis depende não apenas do alinhamento entre políticas institucionais e exigências legais, mas também da capacidade de análise dos custos-benefícios de longo prazo, integração de critérios ambientais e sociais, além da superação de barreiras técnicas e administrativas ao processo decisório. Para isso, a equipe técnica tem papel central na determinação dos critérios que nortearão todo o processo decisório e devem planejar a contratação considerando as especificações técnicas do objeto (Gonçalves et al., 2022).

A definição e a implementação de critérios ambientais nos processos decisórios de compras públicas exigem a construção de mecanismos objetivos de verificação, consultas a fornecedores e análise da viabilidade de atendimento com base na realidade do mercado. Essas decisões técnicas e gerenciais são tomadas a partir do equilíbrio entre demanda institucional, requisitos legais e limitações dos fornecedores. (Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021).

Nesse contexto, destaca-se a ISO 20400:2017, norma internacional que estabelece diretrizes para a integração da sustentabilidade nos processos de compras organizacionais. A norma reconhece que as decisões de compra devem considerar não apenas aspectos econômicos, mas também impactos ambientais, sociais e institucionais ao longo do ciclo de vida das contratações. Além disso, enfatiza a importância da governança, da gestão de riscos, do engajamento das partes interessadas e do alinhamento entre sustentabilidade e objetivos organizacionais, reforçando a necessidade de uma abordagem sistêmica e integrada no processo decisório relacionado às compras sustentáveis (ISO, 2017).

Por fim, a literatura aponta que, à medida que as organizações avançam em termos de governança, capacitação e experiência, suas decisões tornam-se mais estruturadas, pautadas por evidências e orientadas para resultados de sustentabilidade, reduzindo gradativamente a dependência de influências externas e amparando-se em normativas e procedimentos internos consolidados (Dimand; Neshkova, 2024; Gonçalves et al., 2022).

2.4 Contexto brasileiro da sustentabilidade nas Compras Públicas

No contexto brasileiro, em 1999, foi concebida pelo Ministério do Meio Ambiente, a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), à qual o Estado de Mato Grosso do Sul aderiu em fevereiro de 2025. Essa agenda tem como objetivo estimular órgãos públicos a implementarem práticas sustentáveis, unindo eficiência administrativa e preservação ambiental.

Estruturada em seis eixos - uso dos recursos naturais; qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização dos servidores para a sustentabilidade; compras sustentáveis; construções sustentáveis; e gestão de resíduos sólidos -, a A3P reforça a relevância das compras públicas sustentáveis como instrumento de desenvolvimento nacional sustentável, por meio da inserção de critérios sociais, ambientais e econômicos nas aquisições de bens, serviços e obras (Brasil, 2025).

Nessa mesma direção, a Lei 14.133/2021, que dispõe sobre Licitações e Contratos Administrativos, incorporou dispositivos que reforçam a dimensão sustentável nas contratações públicas. O art. 5º estabelece, entre os princípios que norteiam a aplicação da norma, o desenvolvimento nacional sustentável, ao lado de outros como a legalidade, a moralidade, a impessoalidade, a eficiência, a economicidade e o interesse público. De forma complementar, o artigo 11, inciso IV, dispõe que o processo licitatório tem, entre seus objetivos, o incentivo à inovação e ao desenvolvimento nacional sustentável, evidenciando o alinhamento do marco legal brasileiro às diretrizes contemporâneas de compras públicas sustentáveis (Brasil, 2021).

Já em 2025, foi instituída a Estratégia Nacional de Contratações Públicas (ENCP) para o Desenvolvimento Sustentável, com a finalidade de articular e orientar o uso do poder de compra da administração pública na ampliação das capacidades produtivas e tecnológicas nacionais e na promoção de um desenvolvimento sustentável, justo e soberano. A ENCP busca transformar as contratações públicas em instrumentos de desenvolvimento econômico, social e ambiental, mobilizando o poder de compra do Estado para gerar emprego e renda, estimular a produção local, promover inclusão social e induzir práticas produtivas responsáveis. Organizada em quatro eixos – Econômico, Social, Ambiental e Gestão –, a estratégia incentiva a produção e a inovação nacionais, fortalece o desenvolvimento regional e tecnológico e reforça a soberania produtiva do país (Brasil, 2025).

Outro marco recente na agenda brasileira é a Declaração de Belém para Compras Públicas Sustentáveis (2025), que explica o potencial estratégico do poder de compra do Estado para induzir desenvolvimento econômico, inclusão social e proteção ambiental, em sintonia com a Agenda 2030. O texto reafirma expressamente a Resolução 70/1 da Assembleia Geral

das Nações Unidas, que institui a Agenda 2030, e vincula o compromisso dos signatários à promoção de práticas de compras públicas sustentáveis em conformidade com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 12, em especial a meta 12.7, relativa à implementação de práticas de compras públicas sustentáveis.

Ao reconhecer que os gastos governamentais representam parcela significativa do PIB global e respondem por uma fração relevante das emissões de gases de efeito estufa, a Declaração reposiciona as contratações públicas como instrumento de política pública climática e de transformação das cadeias produtivas, aproximando a agenda de compras da governança climática internacional delineada pela Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima e pelo Acordo de Paris.

Desse modo, o conjunto normativo e programático formado pela A3P, pela Lei 14.133/2021, pela ENCP e pela Declaração de Belém (Figura 6) evidencia uma convergência crescente em torno da ideia de que as compras governamentais constituem um instrumento central para a promoção do desenvolvimento sustentável. A adoção oficial da A3P pelo Estado de Mato Grosso do Sul, somada à positivação de princípios e objetivos de sustentabilidade na nova Lei de Licitações e à institucionalização da ENCP e da Declaração de Belém, reforça o compromisso em incorporar critérios socioambientais nas contratações públicas, alinhando a atuação estatal às diretrizes da Agenda 2030 e potencializando benefícios concretos para a sociedade e para o meio ambiente.

Figura 6: Compras Públicas Sustentáveis: O Cenário Brasileiro.



Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

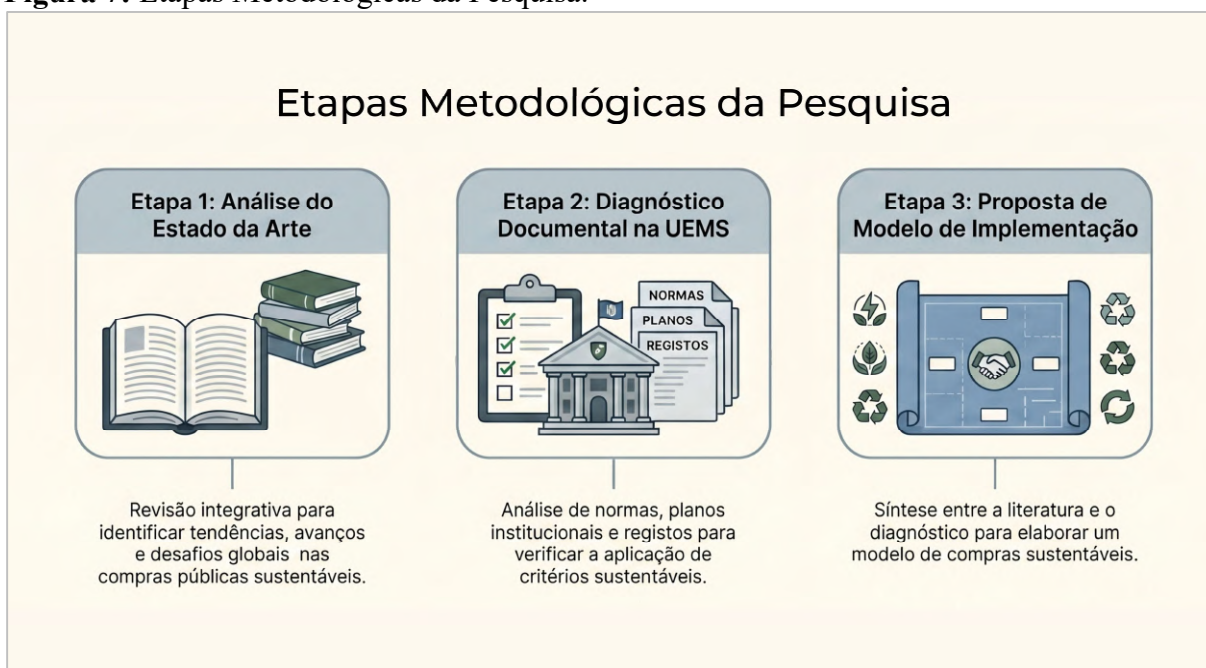
3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, voltada à proposição de um modelo de implementação das compras públicas sustentáveis na UEMS, com foco na incorporação estruturada de critérios de sustentabilidade em seus processos de compras. Adota-se uma abordagem qualitativa, fundamentada predominantemente em dados secundários, especialmente documentos institucionais e normativos, bem como em literatura científica e técnica sobre compras públicas sustentáveis.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é de natureza descritiva e exploratória. É descritiva porque buscou reconhecer o cenário vigente das compras na UEMS, identificando a existência (ou ausência) de instrumentos normativos, rotinas e práticas formais relacionadas às compras públicas sustentáveis. É exploratória porque procura compreender fatores críticos que influenciam a adoção de práticas sustentáveis no setor público, a partir da análise da literatura e do contexto institucional, incluindo desafios, barreiras e oportunidades para a implementação de critérios de sustentabilidade nas compras da UEMS.

O desenvolvimento da pesquisa organiza-se em três etapas principais (Figura 7), articuladas aos objetivos específicos. Na primeira etapa, realizou-se uma análise do estado da arte das compras públicas sustentáveis, através de uma revisão integrativa, destacando seu papel estratégico na promoção do desenvolvimento sustentável, bem como identificou avanços, desafios e tendências na literatura. Na segunda etapa, procedeu-se à análise documental da realidade da UEMS, contemplando normas estaduais e internas, estudos técnicos preliminares, planejamento institucional e demais registros disponíveis, com o intuito de verificar se e como critérios de sustentabilidade têm sido considerados nos processos de compras, ainda que de forma não institucionalizada. Na terceira etapa, a partir da síntese entre a literatura e o diagnóstico documental da UEMS, elaborou-se a proposta de um modelo de implementação das compras públicas sustentáveis.

Figura 7: Etapas Metodológicas da Pesquisa.



Fonte: elaborado pela autora, 2026.

Ademais, durante o desenvolvimento desta dissertação, foram utilizadas ferramentas de Inteligência Artificial Generativa (IAG) para auxiliar em etapas específicas da pesquisa, conforme estabelecido pela Portaria CNPq nº 2.664/2026.

As ferramentas utilizadas foram ChatGPT (OpenAI), Perplexity AI e NotebookLM (Google), aplicadas nas seguintes finalidades: revisão gramatical e aprimoramento da redação acadêmica, por meio do ChatGPT e Perplexity. Ambos auxiliaram na melhoria da clareza, coesão textual e adequação à linguagem científica em diferentes seções da dissertação. Para a criação de figuras, foram utilizados o ChatGPT e NotebookLM para concepção e geração de elementos visuais iniciais, que posteriormente foram refinados e finalizados na plataforma Canva. E ainda, a identificação de pontos de melhoria da pesquisa, por meio das três ferramentas mencionadas, que foram consultadas para sugestões de aprofundamento teórico, análise crítica de argumentos, identificação de lacunas metodológicas e refinamento da estrutura geral do trabalho.

Todo o conteúdo intelectual, análise crítica, interpretação de dados e conclusões presentes nesta dissertação são de autoria do pesquisador, sendo as ferramentas de IAG utilizadas exclusivamente como recursos auxiliares que não substituíram o trabalho intelectual desenvolvido, em conformidade com os princípios de integridade científica estabelecidos pelo CNPq.

3.1 Revisão Integrativa

A revisão foi conduzida seguindo o modelo proposto por Fink (2010) compreendendo sete etapas, que foram elaboradas da seguinte maneira: 1) Definição do tema de estudo; 2) Seleção do banco de dados bibliográficos; 3) Decisão dos termos do estudo; 4) Seleção com base em diretrizes práticas; 5) Triagem com base em critérios metodológicos; 6) Desenrolar da revisão e 7) Síntese dos resultados obtidos.

Após a definição do tema da pesquisa, estabeleceu-se como base de dados a *Web of Science* e a *Scopus*, selecionadas por sua abrangência, rigor e relevância na indexação de periódicos de alto impacto. Essa escolha possibilitou o acesso à literatura qualificada e interdisciplinar nas áreas de Administração Pública, sustentabilidade e políticas de compras públicas, assegurando uma seleção criteriosa dos estudos analisados.

O período de análise delimitado entre os anos de 2021 e 2025 se fundamenta na necessidade de captar produções científicas recentes sobre o tema, buscando refletir os avanços mais atuais do campo e acompanhar a evolução das pesquisas diante das demandas impostas pela Agenda 2030 da ONU e pelas adaptações pós-pandemia, contexto em que o embate sobre compras públicas e sustentabilidade ganhou maior destaque internacional (Holden et al., 2024; Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021).

Os descritores utilizados para a seleção dos textos foram “*public procurement*” and *green*, termos amplamente empregados na literatura internacional para identificar estudos que abordam tanto a dimensão ambiental quanto o papel estratégico das compras públicas para a promoção do desenvolvimento sustentável (Behraves et al., 2022; Bucea-Manea-Tonis et al., 2021).

O Quadro 1 a seguir, detalha a quantidade de artigos encontrados em cada etapa da revisão.

Quadro 1: Quantidade de artigos por etapa.

Etapas	<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>
	Palavra-chave: “ <i>Public Procurement</i> ” and <i>Green</i>	
Etapas 1: Pesquisa total de artigos nas bases de dados	488	418
Etapas 2: Seleção do período estabelecido.	281	249
Etapas 3: Eliminação de artigos repetidos.	341	

Etapa 4: Eliminação de artigos que não abordam o foco temático.	169
---	-----

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Ao término do processo de triagem, foram selecionados 169 artigos que abordam de maneira direta e fundamentada o papel das compras públicas como instrumento de incentivo ao desenvolvimento sustentável. Os artigos selecionados foram analisados a partir de um roteiro sistemático de extração de dados, permitindo identificar as múltiplas dimensões e abordagens presentes na literatura recente (Quadro 2).

Quadro 2: Categorias de análise.

Categorias de Análise	Objetivo
Ano de Publicação	Mapear a evolução do debate e a concentração temporal dos estudos sobre o tema, especialmente após a publicação da Agenda 2030 da ONU.
Metodologia Utilizada	Identificar os principais métodos empregados nas produções científicas da área.
País dos autores	Compreensão das especificidades regionais e da distribuição geográfica da produção acadêmica sobre compras públicas sustentáveis.
Contexto em que o artigo foi escrito	Análise do contexto social, econômico e institucional em que cada pesquisa foi conduzida, com destaque para políticas, normas nacionais e particularidades locais, permitindo a interpretação crítica dos resultados.
Barreiras e desafios identificados na implementação das compras públicas sustentáveis	Elencar dificuldades relatadas, como limitações normativas, falta de capacitação, restrições orçamentárias, resistência institucional e desafios de mercado.
Critérios de sustentabilidade implantados	Análise dos critérios ambientais, econômicos e sociais considerados nos processos de compras públicas.
Principais resultados encontrados na pesquisa	Síntese dos achados de cada artigo, incluindo impactos de políticas, recomendações para aprimoramento institucional e contribuições para o avanço das compras públicas sustentáveis.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esse levantamento detalhado assegurou não apenas a amplitude e profundidade da revisão realizada, mas também a possibilidade de comparar criticamente experiências internacionais, identificar tendências comuns e evidenciar lacunas a serem exploradas em pesquisas futuras.

3.2 Análise dos Instrumentos Institucionais e Normativos

Para compreender como a sustentabilidade tem sido considerada nos processos de compras da UEMS, foi realizada uma análise documental de caráter qualitativo. Essa etapa teve como foco a identificação de dispositivos normativos e registros administrativos que pudessem evidenciar a presença, ainda que incipiente, de critérios de sustentabilidade nas aquisições da instituição.

Inicialmente, foram examinados normativos estaduais pertinentes, especialmente aqueles relacionados às compras públicas sustentáveis no âmbito da Administração Pública do Estado de Mato Grosso do Sul, buscando identificar diretrizes que incidam sobre as práticas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Em complemento, foram levantados normativos internos da universidade relacionados a critérios de sustentabilidade em compras, licitações e gestão de contratos, tais como resoluções, portarias, instruções normativas, manuais e orientações internas.

Além dos normativos, conforme Quadro 3, procedeu-se à análise dos ETPs dos processos de Pregão Eletrônico e Concorrência, iniciados no ano de 2025, período selecionado por representar o momento em que o Estado de Mato Grosso do Sul aderiu à Agenda A3P. A análise concentrou-se, especificamente, na identificação de menções e requisitos relacionados a critérios de sustentabilidade – ambientais, sociais e econômicos – nos ETP, de modo a verificar em que medida tais critérios vêm sendo considerados na fase de planejamento das contratações.

Quadro 3: Universo e seleção dos ETPs analisados por modalidade de licitação.

Etapas	Pregão Eletrônico	Concorrência
Etapa 1: Processos licitatórios iniciados em 2025.	22	4
Etapa 2: Seleção de processos com ETP.	8	4
Etapa 3: Total de ETP selecionados	12	

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Ao todo, foram identificados 26 processos licitatórios instaurados no período, sendo 22 referentes à modalidade de Pregão Eletrônico e 4 à modalidade Concorrência. Deste universo, foram selecionados e analisados 12 ETPs, considerando a disponibilidade documental. Entre os documentos examinados, 4 correspondem às concorrências voltadas a

obras e serviços de engenharia, enquanto os demais 8 referem-se a contratações de bens e serviços comuns.

Os documentos foram examinados à luz da Análise de Conteúdo (Bardin, 1977), com especial atenção ao tópico de “critérios de sustentabilidade”, permitindo avaliar a existência de diretrizes formais, a presença desse tema nos instrumentos analisados e a institucionalização das compras públicas sustentáveis no contexto da UEMS.

Desta forma, foram realizadas as seguintes etapas da Análise de Conteúdo: i) organização dos materiais dos processos licitatórios e leitura do compilado; ii) a partir da leitura do material coletado, foram identificados elementos relacionados à incorporação de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas. Posteriormente, esses elementos foram revisados e confirmados por meio de nova leitura dos documentos, possibilitando seu agrupamento em categorias analíticas; finalmente, iii) as categorias identificadas foram relacionadas à literatura especializada sobre compras públicas sustentáveis, permitindo interpretar os achados à luz do referencial teórico adotado.

Com o intuito de comparar diferentes naturezas de contratação e verificar como os critérios de sustentabilidade vêm sendo considerados no planejamento das aquisições da universidade, especialmente diante das distintas exigências normativas aplicáveis às obras, serviços de engenharia, bens e serviços comuns, foram definidos 3 níveis de inserção dos critérios (Quadro 4).

Quadro 4: Nível de inserção de critérios de sustentabilidade.

Nível	Característica
Baixo	Menções genéricas ou ausência de critérios objetivos
Médio	Presença parcial de critérios sociais, ambientais ou institucionais
Alto	Critérios sustentáveis formalizados e integrados à contratação

Fonte: Autora, 2026.

Essa categorização considerou o grau de incorporação de critérios sustentáveis nos documentos, abrangendo desde menções genéricas à sustentabilidade até a inclusão de requisitos técnicos, medidas ambientais, ações de inclusão social e mecanismos estruturados relacionados à execução contratual.

3.3 Construção do modelo de implementação das CPS

A terceira etapa da pesquisa consistiu na construção do modelo cíclico de implementação das CPS para a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Nessa fase,

buscou-se articular os resultados teóricos e empíricos das etapas anteriores em uma proposta aplicada à realidade institucional da UEMS, orientada à incorporação estruturada de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas.

O processo de construção do modelo teve início com a sistematização dos principais achados da revisão integrativa sobre compras públicas sustentáveis, destacando princípios, dimensões e elementos considerados críticos para a institucionalização de critérios de sustentabilidade no setor público. Em seguida, esses achados foram confrontados com as evidências oriundas da análise documental da UEMS, especialmente no que se refere à ausência de diretrizes específicas para CPS, ao estágio de maturidade institucional e às particularidades normativas e operacionais que caracterizam a universidade.

Como referência empírica complementar, considerou-se a experiência da Universidad Nacional de Colombia (UNAL) na implementação de compras públicas sustentáveis, cuja abordagem serviu de inspiração para a adoção de uma lógica cíclica e de melhoria contínua. A partir dessa experiência, foram identificados componentes, mecanismos e arranjos institucionais relevantes, que foram analisados criticamente e adaptados às condições da UEMS, em consonância com o marco legal brasileiro e com a adesão do Estado de Mato Grosso do Sul à Agenda A3P.

A partir da articulação entre o referencial teórico, o diagnóstico institucional e a experiência de referência, foram definidas as etapas gerais do modelo e a lógica de encadeamento entre elas, tomando como eixo orientador a perspectiva de aprendizagem organizacional e aprimoramento contínuo das práticas de contratação. Nessa etapa, delimitaram-se, em termos conceituais, os objetivos e as funções de cada fase, evitando-se o detalhamento operacional exaustivo, que foi desenvolvido de forma específica no documento técnico do produto.

O modelo resultante foi, então, sistematizado em um relatório técnico próprio, no qual se apresentaram de maneira pormenorizada sua estrutura, suas etapas e seus mecanismos de funcionamento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise bibliométrica dos resultados

A análise do período de publicação dos artigos permite compreender a evolução e o estágio atual das pesquisas sobre Compras Públicas Sustentáveis. A distribuição temporal evidencia tendências acadêmicas, momentos de maior interesse científico e o alinhamento da produção com agendas globais, como a Agenda 2030, refletindo respostas da academia às demandas institucionais e sociais por desenvolvimento sustentável.

A Tabela 1 apresenta a distribuição anual dos artigos selecionados entre 2021 e 2025, evidenciando o dinamismo da literatura recente. Observa-se relativa estabilidade nas publicações entre 2021 e 2023, enquanto 2024 registra o maior volume de estudos, com 42 artigos. Esse crescimento sugere o amadurecimento do debate sobre sustentabilidade e a intensificação das políticas e demandas institucionais relacionadas aos ODS.

Já em 2025, há uma redução para 21 artigos, esse decréscimo pode estar relacionado pelas coletas terem sido realizadas até Junho de 2025, podendo haver uma atualização desse número ao longo do ano. De modo geral, acredita-se que o interesse acadêmico pelo tema cresceu e se consolidou especialmente até 2024, refletindo a atualidade e relevância das CPS na agenda internacional. A variação em 2025 deve ser interpretada com cautela por ser um ano ainda não concluído em termos de disseminação acadêmica.

Tabela 1: Quantidade de publicações por ano – 2021/2025

Ano de Publicação	2021	2022	2023	2024	2025
Quantidade de Artigos	37	33	36	42	21

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2026.

A análise dos países de origem dos autores permite compreender a distribuição geográfica da produção científica sobre compras públicas sustentáveis e identificar tendências conforme diferentes contextos nacionais e regionais. Essa abordagem evidencia como o debate se estrutura internacionalmente e as regiões com maior concentração de esforços acadêmicos.

Nos casos de múltiplas afiliações nacionais, os artigos foram classificados como “mais de um país” e enquadrados no continente Internacional, refletindo colaborações transnacionais. Para os demais, considerou-se o país de afiliação principal e o respectivo continente,

possibilitando uma visão comparativa sobre o alcance e a diversidade das contribuições regionais.

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos artigos por continente de origem dos autores, evidenciando a concentração da produção científica na Europa, Ásia e América do Norte, além de estudos classificados como “Internacional”, resultantes de colaborações transnacionais. Destaca-se a Europa, que concentra cerca de 50% do total de artigos analisados, representando quase metade da produção científica selecionada.

Tabela 2: Quantidade de artigos por continente e países.

Continente	Quantidade	% de Publicações
África	5	2,96
América do Norte	12	7,10
América do Sul	5	2,95
Ásia	38	22,49
Europa	85	50,30
Oceania	2	1,19
Internacional	22	13,01

Países	Quantidade	% de Publicações no continente
China	24	63,1%
Itália	11	12,94%
Estados Unidos	10	83%
Suécia	7	8,23%
Espanha	6	7%

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2026.

A predominância da produção europeia pode estar relacionada ao robusto arcabouço regulatório desenvolvido no continente nas últimas décadas. Destacam-se as diretivas da União Europeia que incentivam e, em alguns casos, obrigam a incorporação de critérios ambientais nos processos licitatórios. Instrumentos como as Diretivas 2004/18/EC e 2014/24/EU, bem como estratégias como o *Green Deal Europe*, têm impulsionado a implementação e a avaliação contínua das compras públicas verdes, criando um ambiente institucional favorável à pesquisa e à inovação nessa área (Rosell, 2023; Bucea-Manea-Tonis et al., 2021; Drake; Lundberg; Lundberg, 2024; Behravesch et al., 2022).

Observa-se uma produção científica ainda incipiente no contexto sul-americano, com apenas cinco artigos publicados entre 2022 e 2025 – dois provenientes do Chile, dois do Brasil e um do Peru. A América do Sul figura entre os continentes com menor volume de pesquisas sobre o tema, apresentando desempenho semelhante ao da África e superando apenas a Oceania. Esse cenário evidencia a necessidade de intensificar o debate acadêmico e ampliar investigações sobre o assunto na região, divulgados em periódicos de alto impacto.

Quanto à localização dos autores, destaca-se a expressiva participação de pesquisadores vinculados a instituições chinesas. Entre os cinco países com maior número de estudos sobre Compras Públicas Sustentáveis, a China lidera as publicações no período analisado, seguida por Itália, Estados Unidos, Suécia e Espanha, sendo responsável por 63,1% da produção científica registrada no continente asiático, com intensificação significativa a partir de 2024. Esse protagonismo pode estar associado ao arcabouço institucional estabelecido desde a promulgação da Lei de Compras Governamentais, em 2003, que passou a incorporar a proteção ambiental nas aquisições públicas, especialmente por meio da adoção de listas obrigatórias de produtos com rotulagem ambiental e de economia de energia, consolidadas entre 2004 e 2018 (Zou et al., 2025).

Além disso, em 2020, a China estabeleceu suas metas de “duplo carbono”, prevendo o pico das emissões até 2030 e a neutralidade de carbono até 2060, direcionando a transformação verde e o desenvolvimento de baixo carbono nas empresas chinesas. Em 2021, esse movimento foi reforçado por pareceres voltados ao aprofundamento da reforma do sistema de compensação de proteção ecológica, que instituíram mecanismos orientadores para compras governamentais verdes e fortaleceram os esforços de aquisição de produtos sustentáveis (Cheng; Wang; Zhao, 2024; Zou et al., 2025).

A análise dos 169 artigos indica a predominância de metodologias quantitativas para avaliar impactos e determinantes das compras públicas sustentáveis, além de revisões sistemáticas e bibliométricas voltadas ao mapeamento de agendas e tendências. De forma complementar, observam-se estudos qualitativos e abordagens inovadoras, como avaliação do ciclo de vida e métodos multicritério, evidenciando a diversificação metodológica e a maturidade do campo.

Quanto aos contextos analisados, Rosell (2023) identificou que, durante a pandemia de Covid-19, os níveis de Compras Públicas Verdes caíram entre 5% e 6%, em função da priorização de demandas emergenciais pelos governos. A redução mostrou-se correlacionada à incidência da doença: quanto maior o número de casos, menor a probabilidade de adoção de critérios verdes nas licitações. O autor destaca, contudo, que esse efeito não foi homogêneo

entre os países. Aqueles que já apresentavam níveis elevados de compras verdes antes da pandemia demonstraram maior resiliência, assim como países com burocracias mais estruturadas e maior capacidade institucional, que conseguiram sustentar seus padrões ambientais mesmo em contextos de crise.

No contexto europeu, a Diretiva 2014/24/UE estabeleceu a adoção de critérios ambientais nas licitações como predominantemente voluntária, concedendo aos Estados-membros autonomia para torná-la obrigatória ou facultativa. Evidências empíricas indicam que a transposição da diretiva para legislações nacionais com caráter obrigatório, como no caso da Espanha, favoreceu a adoção das Compras Públicas Verdes, especialmente em órgãos mais burocratizados. Em contraste, a natureza voluntária tem limitado a implementação das CPV em alguns Estados-membros, como na Eslováquia, onde a ausência de obrigatoriedade em níveis regional e local reduziu significativamente os incentivos para a aplicação de critérios ambientais (Rosell, 2023; Pouikli, 2020; Malatinec, 2021).

Evidências indicam que fatores institucionais e contextuais influenciam de forma distinta a adoção das Compras Públicas Verdes. Na Espanha, a proximidade do fim do ano fiscal tende a reduzir a aplicação de critérios ambientais, enquanto, na China, a implementação de listas obrigatórias e estímulos de mercado fortaleceu as CPV, gerando maior adoção e efeitos positivos em inovação verde e redução de emissões. Nos Estados Unidos, por sua vez, as CPV têm evoluído de um instrumento administrativo para uma ferramenta estratégica orientada por valores e impactos de longo prazo (Rosell, 2023; Cheng; Wang; Zhao, 2024; Dimand; Neshkova, 2024).

Embora as Compras Públicas Verdes tenham evoluído como ferramenta estratégica, esse processo não ocorre de forma linear nem isenta de desafios. A literatura indica que, mesmo em países com arcabouços normativos mais desenvolvidos e tradição institucional consolidada, a adoção de práticas sustentáveis nas aquisições públicas ainda enfrenta barreiras relevantes, que vão desde limitações técnicas e orçamentárias até resistências culturais e lacunas normativas, comprometendo a efetividade das políticas e a consolidação das CPS como instrumento estruturante da sustentabilidade (Rosell, 2023; Malatinec, 2021; Dimand; Neshkova, 2024).

Diante disso, os principais entraves identificados nos estudos revisados são analisados a seguir, organizados em categorias temáticas que evidenciam a complexidade e a recorrência desses obstáculos em diferentes contextos (Quadro 5).

Quadro 5: Barreiras e desafios na implementação das CPS

Barreiras	Aspectos Observados
Institucionais e Normativas	Ausência de legislação clara ou obrigatória; Complexidade regulatória e burocracia; Foco excessivo no critério de menor preço.
Organizacionais e de Capacidade	Falta de conhecimento técnico e treinamento; Baixa motivação e engajamento da alta gestão; Capacidade administrativa limitada.
Mercado e Fornecedores	Oferta limitada de produtos verdes e fornecedores certificados; Custos percebidos como elevados; Limitação na maturidade e certificação do mercado.
Culturais, Informacionais e Motivacionais	Resistência à mudança; Deficiências de comunicação e disseminação interna; Falta de pressão ou engajamento de <i>stakeholders</i> .
Barreira	Nº de artigos em que aparecem
Falta de conhecimento técnico/capacitação dos gestores públicos	79 artigos
Predomínio do critério de menor preço/foca em custos	72 artigos

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2026.

A ausência de legislação clara e obrigatória constitui um dos principais entraves institucionais à implementação efetiva das Compras Públicas Sustentáveis. Em diferentes contextos, a voluntariedade na adoção de critérios ambientais limita o alcance dessas iniciativas, uma vez que os órgãos públicos não se veem legalmente compelidos a incorporá-los de forma sistemática nos editais. A experiência russa ilustra esse cenário, marcado pela falta de uma base legal robusta, pela predominância de critérios voluntários e genéricos e por incertezas jurídicas quanto à aplicação operacional das exigências ambientais. Nesse sentido, estudos indicam que regulamentações claras e efetivas são fundamentais para orientar e viabilizar práticas sustentáveis nas compras públicas (Cheng; Wang; Zhao, 2024; Rosell, 2023; Vinogradov; Kashin; Shadrina, 2022; Chersan et al., 2020).

A dimensão econômica destaca-se como um dos principais entraves à consolidação das contratações públicas sustentáveis, figurando como a segunda mais recorrente nos estudos analisados (Quadro 5). Em diversos países, os custos iniciais de soluções que incorporam critérios ambientais são percebidos como superiores aos das alternativas tradicionais, o que, associado à priorização do menor valor nominal pela administração pública, reforça decisões baseadas exclusivamente no critério do menor preço e limita a incorporação de diretrizes

sustentáveis nos processos licitatórios (CEPAL, 2017; Varnäs; Balfors; Faith-Ell, 2009; Malatinec, 2021).

O conhecimento e o acesso à informação influenciam diretamente a eficácia das Compras Públicas Sustentáveis. Entre os principais obstáculos identificados estão a carência de capacitação sobre custos e benefícios ao longo do ciclo de vida dos produtos e as incertezas jurídicas quanto à adoção de critérios ambientais nos processos de aquisição. A literatura reconhece amplamente essas lacunas como barreiras relevantes à consolidação das CPS, sendo a insuficiência de conhecimento técnico e de formação dos agentes públicos apontada como mais crítica do que as próprias limitações orçamentárias (Orfanidou et al., 2024).

Diversos estudos destacam o papel estratégico da alta gestão como fator central para a promoção de mudanças organizacionais e para a adoção de práticas inovadoras nas contratações públicas sustentáveis. O comprometimento da alta administração é apontado como o principal impulsionador interno desses processos, ao conferir direcionamento estratégico, legitimidade institucional e suporte à incorporação de critérios ambientais nas decisões de aquisição (Al Nuaimi et al., 2021; Qazi; Appolloni, 2022; Blome; Hollos; Paulraj, 2014; Liu; Liu; Yang, 2020; Ye; Ma; Liu, 2021). Em contrapartida, a ausência desse apoio configura-se como um entrave relevante, capaz de comprometer a consolidação de práticas de compras sustentáveis em níveis mais avançados (Dou; Sarkis; Bai, 2014; Islam et al., 2017).

Outro entrave às CPS é a escassez de empresas aptas a atender aos critérios de sustentabilidade. Os autores Pourvaziri et al. (2024), destacam que no contexto da construção civil iraniana a indisponibilidade de produtos verdes no mercado local figura como a segunda barreira para adoção de compras verdes, dificultando tanto a oferta quanto a escolha de produtos que atendam aos critérios sustentáveis. No Brasil, observa-se que as empresas fornecedoras de bens e serviços são percebidas pelo setor público como insuficientemente aderentes aos critérios ambientais estabelecidos, o que tende a limitar a efetividade e a consolidação das políticas públicas voltadas à sustentabilidade (Lopes; Caldeira-Pires, 2023).

As limitações do mercado de fornecedores também são evidenciados no caso tailandês. Os fabricantes veem os custos da verificação e certificação como uma barreira, pois os consumidores não estão dispostos a pagar preços mais elevados por produtos com rótulo ecológico, além dos materiais de construção verde serem bastante limitados (Mungkung et al., 2021).

Os artigos analisados ainda trazem a resistência à mudança e a aversão ao risco como barreiras importantes na implementação de compras públicas sustentáveis (Kristensen; Mosgaard; Remmen, 2021; Qazi; Appolloni, 2022; Similä; Mwesiumo, 2024). Segundo os

autores Kristensen, Mosgaard e Remmen (2021), apesar as políticas voltadas às CPS, as práticas são resistentes à mudança, pois as pessoas tendem a executar as mesmas tarefas da mesma forma todos os dias, e portanto, essas práticas são baseadas em hábitos, o que pode ser uma barreira à implementação de novas iniciativas.

No contexto brasileiro, o estudo de Lopes e Caldeira-Pires (2023) identificou que, entre os fatores-chave que explicam a relação entre a administração pública e a incorporação de critérios ambientais e de sustentabilidade nos processos de aquisição, o fator “Participação do Servidor” apresenta caráter predominantemente motivador. Quando comparado às barreiras associadas aos “Custos de Aquisição” e “Apoio Legal e Institucional” esse fator se destacou como o mais relevante para o êxito das políticas de compras públicas com foco ambiental.

Em relação aos critérios de sustentabilidade, os critérios ambientais mais adotados englobam eficiência energética, uso de materiais reciclados e recicláveis, gestão e valorização de resíduos, certificação ambiental, avaliação do ciclo de vida dos produtos, redução de emissões de carbono, preferência por fornecedores de baixo impacto ambiental, conformidade com legislações ambientais, alinhamento a políticas nacionais e internacionais de sustentabilidade e promoção de circularidade. Observa-se que esses critérios são recorrentes em diferentes contextos e setores, refletindo uma tendência de incorporação nas fases das licitações (Gonçalves et al., 2022; Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021; Nicolas et al., 2025; Orset, 2024; Cheng; Wang; Zhao, 2024; Rosell, 2023).

Quanto aos critérios sociais, os mais recorrentes foram: inclusão de empresas locais, pequenas e médias, fornecedores pertencentes a minorias e grupos vulneráveis, bem como a geração de emprego local e promoção de equidade no emprego (Behraves et al., 2022; Ratshi et al., 2021; Raj et al., 2020). Adicionalmente, há destaque para exigências de melhorias das condições de trabalho e respeito aos direitos trabalhistas, inserção de cláusulas sociais reservando oportunidades para pessoas em situação de vulnerabilidade e ações de capacitação e educação (Yang; Morotomi, 2025; Holden et al., 2024). Observa-se, ainda, a valorização da participação da comunidade e do engajamento dos *stakeholders*, bem como da preferência por cadeias curtas de suprimentos, evidenciando o esforço para assegurar oportunidades, inclusão e equidade social por meio dos processos licitatórios (Dimand; Neshkova, 2024; Behraves et al., 2022).

Em relação aos critérios econômicos os mais utilizados abrangem a incorporação da análise do custo do ciclo de vida, a busca por eficiência no uso de recursos e a redução dos custos operacionais, aliados à preferência por fornecedores locais, pequenas e médias empresas, como forma de impulsionar o desenvolvimento econômico regional (Rosell, 2023; Gonçalves

et al., 2022; Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021). Verifica-se ainda referências à valorização da inovação e competitividade por meio de estímulos a produtos e processos sustentáveis, além de acesso facilitado a fontes de financiamento nacionais e internacionais, que viabilizam a adoção de soluções ambientalmente responsáveis (Cheng; Wang; Zhao, 2024; Nicolas et al., 2025; Rosell, 2023). Por fim, destaca-se a adoção do critério de proposta mais vantajosa, que supera o enfoque no menor preço ao permitir análise integrada de qualidade, aspectos ambientais, sociais e econômicos nos processos de compras públicas (Orset, 2024; Rosell, 2023; Cheng; Wang; Zhao, 2024).

Com relação aos principais resultados encontrados, verifica-se que a adoção de critérios de sustentabilidade nas compras públicas continua restrita, especialmente no Brasil, onde somente 19% das licitações rodoviárias federais contemplam critérios ambientais centrais ou abrangentes, resultado inferior ao de países europeus (Gonçalves et al., 2022).

Em outros países latino-americanos, verifica-se maior aderência a critérios ambientais em categoria como certificações consolidadas, como mobiliário e papel para impressão, com taxas de 54% e 53%, respectivamente. Contudo, persistem obstáculos em setores como vestuário e alimentação, devido ao desconhecimento de critérios ambientais e à imaturidade do mercado, evidenciando a necessidade de melhor capacitação de compradores e fornecedores públicos (Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021).

No cenário internacional, as compras públicas verdes figuram como instrumento estratégico para a indução à inovação sustentável, redução de emissões e fortalecimento da reputação corporativa, ainda que seu potencial seja restringido por lacunas institucionais, pelo critério predominante de menor preço e pela complexidade dos processos (Yang; Morotomi, 2025). Mesmo onde implementadas, políticas de compras sustentáveis tendem a priorizar o aspecto ambiental, havendo pouco avanço na integração de critérios sociais e econômicos (Zheng; Wen, 2024).

Destaca-se, que a implementação efetiva de políticas de compras sustentáveis está associada ao aumento da inovação verde, à melhoria do desenvolvimento ambiental corporativo e ao impacto positivo dos indicadores ESG (*Environmental, Social and Governance*) - conjunto de critérios para avaliação da sustentabilidade empresarial-, efeitos mais evidentes em empresas de médio porte, não estatais e localizadas em regiões com maior rigor regulatórios (Cheng; Wang; Zhao, 2024; Wang et al., 2024; Zheng; Wen, 2024).

Além disso, observa-se que, em contextos europeus e asiáticos, políticas de compras públicas sustentáveis bem estruturadas correlacionam-se com avanços na economia circular, diversidade energética, valorização de fornecedores locais e promoção do trabalho justo,

embora persistam desafios quanto ao aprimoramento regulatório, capacitação, eficiência, monitoramento e inclusão de pequenas empresas (Wang et al., 2024, Cheng; Wang; Zhao, 2024, Zheng; Wen, 2024, Gonçalves et al., 2022).

Com base na análise integrativa dos estudos selecionados, a Figura 8 apresenta uma síntese esquemática dos principais avanços, desafios e resultados sistêmicos associados à implementação das Compras Públicas Sustentáveis, evidenciando seu potencial como instrumento estratégico para a promoção do desenvolvimento sustentável e alinhamento à Agenda 2030.

Figura 8: Síntese integrativa dos principais resultados da revisão sobre Compras Públicas Sustentáveis.



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2026.

A síntese apresentada evidencia que, embora as compras públicas possuam elevado potencial transformador, sua efetividade permanece condicionada à superação de entraves institucionais, organizacionais e de mercado, reforçando a necessidade de políticas públicas mais estruturadas e integradas.

Nesse sentido, a revisão dos 169 artigos publicados entre 2021 e 2025, evidencia avanços e potencialidades das CPS, bem como barreiras que ainda limitam sua implementação em diferentes contextos. Os resultados indicam impactos positivos nas três dimensões da sustentabilidade, associados à inovação verde, inclusão social e fortalecimento de cadeias produtivas, mas também entraves recorrentes, como a ausência de legislações obrigatórias, a priorização do menor preço, a carência de conhecimento técnico e as limitações do mercado fornecedor.

4.2 Resultado da Análise Institucional e Normativa

A análise dos normativos do Estado de Mato Grosso do Sul, realizada por meio de consulta em página eletrônica de acesso público utilizando a palavra-chave “sustentabilidade”, evidenciou que a temática está majoritariamente associada às políticas ambientais, às mudanças climáticas, à gestão de recursos naturais e ao desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, destaca-se a Lei Estadual nº 4.555/2014, que institui a Política Estadual de Mudanças Climáticas (PEMC), configurando-se como um dos principais marcos regulatórios relacionados ao tema no âmbito estadual.

Embora a norma não estabeleça um sistema estruturado de compras públicas sustentáveis, foram identificados dispositivos que reconhecem o papel estratégico das contratações governamentais na indução de padrões sustentáveis de produção e consumo. A PEMC prevê a “licitação sustentável” como mecanismo de adequação do perfil e do poder de compra do Estado, além de reconhecer expressamente o uso do poder de compra estatal como instrumento econômico voltado à consecução dos objetivos ambientais da política pública (Mato Grosso do Sul, 2014). Tais diretrizes convergem com a literatura especializada, que atribui às compras públicas função estratégica na promoção do desenvolvimento sustentável e na indução de mercados mais sustentáveis (Yu; Morotomi; Wang, 2023, Behraves; Darnall; Bretschneider, 2022).

Verificou-se, igualmente, a existência da Política Estadual de Sustentabilidade, a qual apresenta dispositivos diretamente relacionados às contratações públicas. O art. 3º, inciso V, estabelece como objetivo da política a revisão e o aprimoramento dos processos de compras e contratações, com vistas ao desenvolvimento de especificações para aquisição de bens, serviços e projetos orientados por critérios de sustentabilidade ambiental. Complementarmente, o art. 4º dispõe que a política, fundamentada no tripé econômico, social e ambiental, deverá ser operacionalizada por meio de Planos de Sustentabilidade estruturados em cinco eixos temáticos, dentre os quais se destacam as “compras e contratações sustentáveis” (Mato Grosso do Sul, 2020).

Esses dispositivos (Quadro 6) evidenciam o reconhecimento formal, no âmbito estadual, da relevância das contratações públicas como instrumento de promoção da sustentabilidade, conferindo respaldo normativo à incorporação de critérios sustentáveis nos processos de aquisição governamental. No que se refere aos instrumentos normativos voltados ao planejamento das contratações públicas, destacam-se os Decretos Estaduais nº 15.524/2020,

nº 15.941/2022 e nº 16.161/2023, os quais incorporam, em diferentes níveis, aspectos relacionados à sustentabilidade nas etapas preparatórias das contratações.

Quadro 6: Normativos estaduais que tratam de critérios de sustentabilidade em compras públicas.

Normativo	Ementa
LEI Nº 4.555, DE 15 DE JULHO DE 2014.	Institui a Política Estadual de Mudanças Climáticas - PEMC, no âmbito do Território do Estado de Mato Grosso do Sul e dá outras providências.
DECRETO Nº 15.524, DE 30 DE SETEMBRO DE 2020.	Dispõe sobre as etapas e diretrizes do planejamento para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, no âmbito dos órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo Estadual.
DECRETO Nº 15.543, DE 9 DE NOVEMBRO DE 2020.	Institui a Política Estadual de Sustentabilidade no âmbito da Administração Pública Estadual, para os fins que especifica.
DECRETO Nº 15.941, DE 26 DE MAIO DE 2022.	Dispõe sobre a fase preparatória para a aquisição de bens e a contratação de serviços de qualquer natureza e, no que couber, para contratação de obras, no âmbito dos órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo Estadual, nos termos da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, e dá outras providências.
DECRETO Nº 16.161, DE 19 DE ABRIL DE 2023.	Dispõe sobre os procedimentos administrativos para a contratação de obras e de serviços de engenharia, no âmbito dos órgãos da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações do Poder Executivo Estadual, nos termos da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, e dá outras providências.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

O Decreto nº 15.524/2020 já sinaliza a necessidade de observância de critérios sustentáveis e da racionalização dos gastos públicos nas aquisições estaduais. Em seguida, o Decreto nº 15.941/2022, editado em consonância com a Lei nº 14.133/2021, reforça a centralidade do planejamento das contratações, especialmente por meio do ETP, prevendo a consideração de soluções alinhadas a parâmetros sustentáveis. Contudo, dentre os normativos analisados, o Decreto nº 16.161/2023 apresenta maior aprofundamento técnico acerca da matéria, sobretudo no âmbito das obras e serviços de engenharia. O referido instrumento estabelece diretrizes específicas relacionadas à eficiência energética, ao uso racional de recursos naturais, à mitigação de impactos ambientais e à adoção de soluções sustentáveis em empreendimentos públicos, demonstrando maior maturidade normativa na incorporação da sustentabilidade às contratações dessa natureza.

Os achados indicam, portanto, que a sustentabilidade já se encontra inserida no arcabouço regulatório estadual aplicável às contratações públicas, ainda que de forma mais

consolidada nas obras e serviços de engenharia do que nas aquisições de bens e serviços em geral. Em contrapartida, no âmbito da UEMS, a análise documental realizada no repositório institucional de legislações evidenciou a ausência de normativos específicos relacionados às compras públicas sustentáveis.

Para essa verificação, foram utilizadas as palavras-chave “sustentabilidade” e “sustentável”, não sendo identificados resultados vinculados à inserção de critérios sustentáveis em licitações, contratações ou gestão de contratos da universidade. Esse resultado sugere que, embora existam diretrizes estaduais capazes de fornecer suporte jurídico e institucional para a incorporação da sustentabilidade nas contratações públicas, tais orientações ainda não foram internalizadas de maneira formal e sistematizada no âmbito institucional da UEMS. Ou que os registros de práticas sustentáveis no contexto das compras públicas, não estão sendo disponibilizados de maneira que a identificação da informação seja facilitada. Necessitando assim, de aperfeiçoamento na comunicação da informação.

Com relação à análise dos ETPs selecionados, o Quadro 7 apresenta a síntese dos principais critérios identificados, bem como o respectivo nível de aderência às Compras Públicas Sustentáveis.

Quadro 7: Nível de aderência às Compras Públicas Sustentáveis nos Estudos Técnicos Preliminares da UEMS (2025).

ETP / Objeto	Principais critérios de sustentabilidade identificados	Nível de aderência às CPS	Análise sintética
Construção de salas de aula – Maracaju	Gestão de resíduos da construção civil, destinação adequada de efluentes, mitigação de impactos ambientais, uso racional de recursos e cláusulas ambientais na execução da obra	Alto	O ETP apresenta critérios ambientais formalizados e alinhados às exigências técnicas da contratação, especialmente na gestão ambiental da obra.
Restaurante Universitário – Paranaíba	Segurança alimentar, permanência estudantil, ODS 2, 3 e 4, gestão de resíduos e preocupações sanitárias	Alto	O documento integra sustentabilidade social e ambiental, articulando permanência estudantil, alimentação adequada e gestão ambiental da infraestrutura.
Restaurante Universitário – Aquidauana	Permanência estudantil, inclusão social, segurança alimentar, gestão de resíduos, recuperação ambiental e integração ao PGRS (Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos)	Alto	O ETP apresenta forte dimensão social e incorpora medidas ambientais diretamente relacionadas à execução da obra.
Laboratórios Multiusuários – Dourados	ODS 4, 6, 9, 10 e 11; gestão de resíduos químicos, eficiência energética, controle de efluentes e sustentabilidade da infraestrutura	Alto	Há integração consistente entre pesquisa, inovação e critérios ambientais aplicados à infraestrutura laboratorial.

Servidores, switches e access points	Menção genérica à IN nº 01/2010 e à Política Nacional de Resíduos Sólidos, sem operacionalização de critérios sustentáveis	Baixo	Embora o objeto possua potencial relevante para critérios ambientais e logística reversa, os requisitos sustentáveis aparecem apenas de forma superficial.
Complementação da minifábrica de ração – Aquidauana	Redução de desperdícios, apoio ao ensino e otimização da produção animal	Médio	O ETP demonstra preocupação com eficiência e aproveitamento produtivo, mas possui baixa formalização de critérios ambientais específicos.
Equipamentos para Engenharia de Alimentos – Naviraí	Eficiência energética, certificações ambientais, logística reversa, regularidade ambiental e manutenção sustentável	Alto	O documento incorpora critérios ambientais objetivos e requisitos técnicos alinhados às CPS.
Cromatógrafo a gás – Naviraí	Apoio a pesquisas ambientais, análises de contaminantes, biocombustíveis e fortalecimento da infraestrutura científica	Médio	A sustentabilidade aparece vinculada à finalidade acadêmica e científica do equipamento, mas sem critérios ambientais formalizados na contratação.
Alimentação / Marmitex – Cursos interculturais indígenas	Segurança alimentar, inclusão indígena, permanência estudantil, atendimento a populações tradicionais	Médio	O ETP possui forte dimensão social da sustentabilidade, especialmente quanto à inclusão e assistência estudantil.
Veículos 4x4 – Cursos interculturais	Inclusão indígena, desenvolvimento territorial, atendimento a regiões remotas e conformidade técnica ambiental	Médio	O documento evidencia sustentabilidade territorial e social, porém com baixa incorporação de critérios ambientais específicos.
Combustível 2025	Controle de consumo, conformidade técnica e apoio a atividades institucionais	Baixo	Os critérios ambientais aparecem de forma limitada e pouco estruturada no planejamento da contratação.
Universidade da Maturidade (UMA)	Envelhecimento ativo, inclusão social, promoção da saúde, ODS e produção/consumo sustentáveis	Médio	O ETP demonstra forte aderência à dimensão social da sustentabilidade, embora sem detalhamento operacional de critérios sustentáveis na contratação.

Fonte: elaborado pela autora, 2026.

A análise dos 12 Estudos Técnicos Preliminares evidenciou diferentes níveis de aderência às CPS no âmbito da UEMS. Do total de processos analisados, 5 foram classificados

com alto nível de aderência, 5 com nível médio e 2 com baixo nível de aderência. Observou-se que os processos relacionados às obras e serviços de engenharia concentraram os maiores níveis de incorporação de critérios sustentáveis, sendo todos classificados como de alta aderência às CPS.

Esse resultado pode estar relacionado à maior regulamentação e consolidação normativa aplicável às contratações de engenharia no âmbito estadual, em razão do Decreto Estadual nº 16.161/2023. Este normativo apresenta uma estrutura significativamente mais robusta e detalhada para os critérios de sustentabilidade em relação aos demais regulamentos, ao estabelecer diretrizes pormenorizadas que abrangem as dimensões socioeconômica, socioambiental, sociocultural e sociopolítica para projetos, obras e serviços de engenharia no Estado de Mato Grosso do Sul (Mato Grosso do Sul, 2023).

Em contrapartida, os processos relacionados à aquisição de bens e serviços comuns apresentaram maior heterogeneidade, com predominância de critérios voltados às dimensões sociais e institucionais da sustentabilidade, porém ainda com baixa padronização quanto à incorporação de requisitos ambientais objetivos e mecanismos de monitoramento contratual.

Apesar dos avanços identificados na incorporação de critérios de sustentabilidade nos ETPs analisados, observou-se baixa maturidade institucional quanto à definição de mecanismos de monitoramento, fiscalização e comprovação do cumprimento desses critérios durante a execução contratual. De modo geral, os documentos apresentam diretrizes, finalidades ou exigências relacionadas à sustentabilidade, especialmente nas dimensões social e ambiental, porém sem detalhar de forma objetiva como tais requisitos serão verificados pela Administração Pública ao longo da execução do contrato.

Em grande parte dos processos, não foram identificados indicadores de desempenho, procedimentos de acompanhamento, definição de evidências comprobatórias, rotinas de fiscalização ou atribuições específicas relacionadas à verificação dos critérios sustentáveis estabelecidos. Mesmo nos ETPs classificados com alto nível de aderência às CPS, os mecanismos de controle aparecem predominantemente vinculados ao cumprimento genérico de normas técnicas e ambientais, sem a estruturação de instrumentos sistemáticos de monitoramento. Esse cenário evidencia que, embora existam avanços na inserção de critérios sustentáveis no planejamento das contratações da UEMS, ainda há desafios significativos relacionados à efetividade, mensuração e acompanhamento dessas práticas ao longo da gestão contratual.

Esse resultado converge com os achados da revisão integrativa da literatura, que apontam que um dos principais desafios para a consolidação das Compras Públicas Sustentáveis

não está apenas na inserção formal de critérios sustentáveis nos instrumentos de contratação, mas sobretudo na ausência de mecanismos de governança, monitoramento e avaliação capazes de assegurar a efetividade dessas práticas ao longo da execução contratual (Bizarro; Ferreiro, 2022; Wang et al., 2025; Dimand, 2024; Shahin et al., 2025).

A fragilidade institucional, a ausência de indicadores, a limitada capacitação técnica e a falta de procedimentos padronizados de acompanhamento comprometem a efetividade das CPS, fazendo com que muitos critérios permaneçam restritos ao planejamento documental, sem necessariamente se traduzirem em resultados concretos na gestão das contratações públicas.

5 SESSÃO PROPOSITIVA

O papel estratégico das compras públicas encontra respaldo na Agenda 2030 das Nações Unidas, através dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis, reconhecendo que o poder de compra do Estado pode induzir mudanças significativas tanto no mercado quanto na cultura institucional, impulsionando a inovação, a circularidade e a eficiência no uso de recursos (Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021; Behraves et al., 2022).

Embora as compras públicas sejam amplamente reconhecidas como instrumento estratégico para a promoção do desenvolvimento sustentável, sua efetiva incorporação aos objetivos da sustentabilidade ainda enfrenta desafios significativos.

Entre os principais entraves, destacam-se a predominância do critério do menor preço, a ausência de padronização e clareza na definição de critérios sustentáveis e as limitações relacionadas à capacitação técnica e ao engajamento dos agentes envolvidos. Tais dificuldades, observadas em diferentes contextos institucionais, evidenciam que a consolidação das compras públicas como mecanismo efetivo para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável requer avanços de natureza institucional, organizacional e cultural (Rosell, 2023; Lopes; Caldeira-Pires, 2023; Orfanidou et al., 2024).

Nesse contexto, torna-se necessária a adoção de abordagens estruturadas que orientem a implementação das compras públicas sustentáveis (CPS) de forma sistemática e compatível com as realidades institucionais.

Sendo assim, propõe-se um Modelo Cíclico de Implementação de Compras Públicas Sustentáveis (MCI-CPS), concebido como uma proposta com o objetivo de orientar a institucionalização progressiva dessas práticas na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

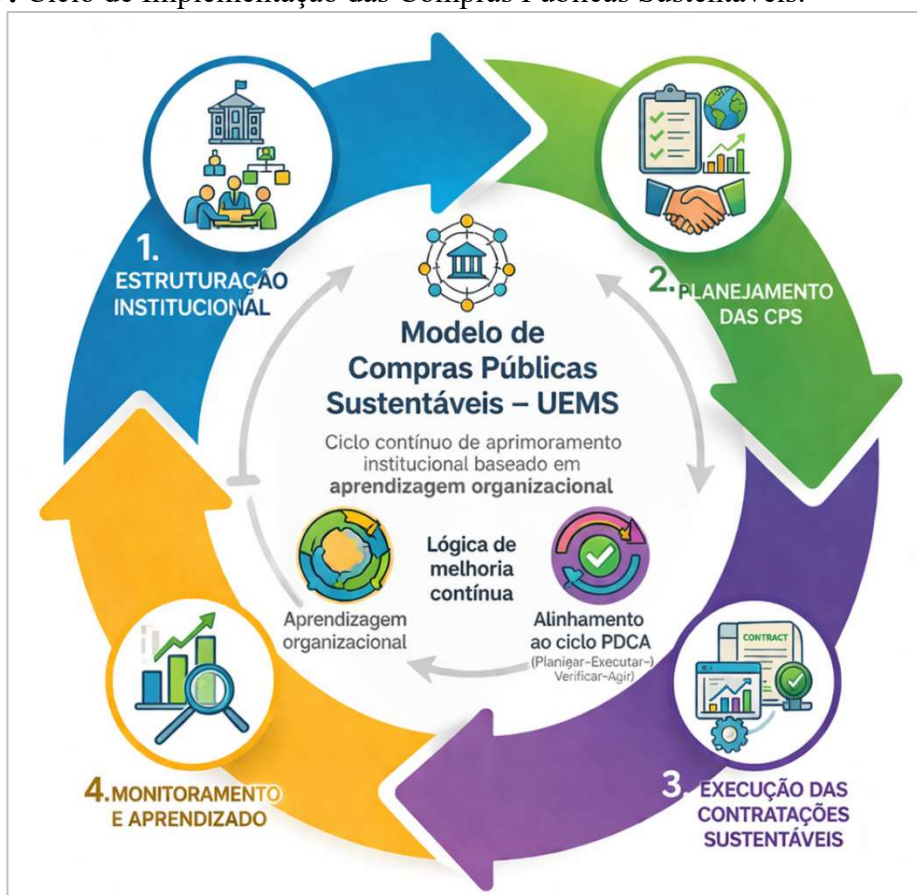
A construção do modelo fundamenta-se na literatura recente sobre compras públicas sustentáveis, a qual evidencia que sua incorporação nas organizações públicas demanda abordagens estruturadas, envolvendo dimensões como governança, planejamento, capacitação e monitoramento (Behraves et al., 2022; Qazi; Appolloni, 2022; Orfanidou et al., 2024). Estudos também destacam que a efetividade dessas práticas depende da integração entre critérios técnicos, alinhamento institucional e capacidade organizacional para operacionalização das políticas (Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021; Gonçalves et al., 2022).

Nesse contexto, a experiência da Universidad Nacional de Colombia (UNAL) foi adotada como referência empírica para a estruturação do modelo, contribuindo para sua operacionalização a partir de uma abordagem aplicada. Essa experiência foi analisada e adaptada às especificidades institucionais, normativas e operacionais da UEMS. A partir dessa articulação entre referencial teórico e evidência prática, o modelo foi organizado em etapas interdependentes que orientam sua operacionalização no contexto institucional.

5.1 Modelo Cíclico de Implementação das Compras Públicas Sustentáveis

O modelo MCI-CPS (Figura 9), estrutura-se como um processo dinâmico, contínuo e adaptativo, organizado em quatro etapas interdependentes — Estruturação Institucional, Planejamento, Execução e Monitoramento e Aprendizado — que se retroalimentam por meio de mecanismos de avaliação e aprimoramento contínuo. Diferentemente de abordagens lineares, a proposta adota uma lógica cíclica, orientada à construção gradual de capacidades institucionais e à consolidação dessa agenda como prática integrada às contratações públicas.

Figura 9: Ciclo de Implementação das Compras Públicas Sustentáveis.



Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

5.1.1 Etapa 1 – Estruturação Institucional

A Etapa 1 do Modelo Cíclico de Implementação de Compras Públicas Sustentáveis (MCI-CPS) corresponde ao momento de fundamentação institucional da política de CPS. Trata-se de uma etapa estratégica, na qual são estabelecidas as condições organizacionais, culturais e operacionais necessárias para viabilizar a incorporação da sustentabilidade nos processos de contratação pública.

Essa fase é composta por quatro eixos principais: (i) vontade institucional; (ii) sensibilização e formação; (iii) arranjo institucional e estrutura de governança das CPSs; (iv) instrumentos de governança e normatização.

5.1.1.1 Vontade Institucional

A ausência de apoio da alta gestão na promoção de mudanças organizacionais e na adoção de práticas inovadoras nas contratações públicas sustentáveis configura-se como um

entreve relevante, capaz de comprometer a consolidação dessas práticas em níveis mais avançados (Dou; Sarkis; Bai, 2014; Islam et al., 2017). Nesse sentido, a literatura evidencia que o comprometimento da alta administração constitui o principal impulsionador interno desses processos, ao conferir direcionamento estratégico, legitimidade institucional e suporte à incorporação de critérios ambientais nas decisões de aquisição (Al Nuaimi et al., 2021; Qazi; Appolloni, 2022; Blome; Hollos; Paulraj, 2014; Liu; Liu; Yang, 2020; Ye; Ma; Liu, 2021).

Corroborando nessa perspectiva, a experiência da Universidad Nacional de Colombia (2022) demonstra que o apoio institucional da alta gestão é um fator determinante para o sucesso da concretização das CPS, na medida em que assegura legitimidade às ações, viabiliza a priorização de recursos e promove o alinhamento entre os diferentes setores organizacionais.

No contexto da UEMS, a vontade institucional da alta gestão para a agenda das CPS pode ser operacionalizada por meio de mecanismos iniciais de natureza indutiva e simbólica, tais como manifestações formais de apoio, inclusão do tema no discurso institucional, autorização para a realização de iniciativas piloto e, de forma estratégica, a incorporação gradual da temática no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como instrumento de institucionalização dessa agenda nas contratações públicas.

Dessa forma, considerando as especificidades institucionais e o estágio inicial de maturidade da UEMS nesse campo, a vontade institucional tende a se manifestar de maneira incremental, iniciando-se pela legitimação da pauta no âmbito da alta gestão e pela criação de um ambiente organizacional favorável à experimentação. Tal abordagem permite reduzir resistências internas, conferir segurança aos agentes públicos envolvidos e estabelecer as bases para a consolidação futura de práticas estruturadas CPS.

5.1.1.2 Sensibilização e Formação

O conhecimento e o acesso à informação influenciam diretamente a eficácia das CPS. Entre os principais obstáculos identificados estão a carência de capacitação sobre custos e benefícios ao longo do ciclo de vida dos produtos, bem como as incertezas jurídicas quanto à adoção de critérios ambientais nos processos de aquisição. A literatura reconhece amplamente essas lacunas como barreiras relevantes à consolidação das CPS, sendo a insuficiência de conhecimento técnico e de formação dos agentes públicos apontada como mais crítica do que as próprias limitações orçamentárias (Orfanidou et al., 2024).

Nesse contexto, a sensibilização e a formação dos agentes públicos assumem papel central na efetivação das CPS, na medida em que contribuem para a redução de incertezas, o

fortalecimento da segurança jurídica e a ampliação da capacidade técnica para a tomada de decisão. Mais do que a transmissão de conteúdos normativos, esses processos devem promover a compreensão da lógica do ciclo de vida, dos impactos ambientais associados às contratações públicas e do potencial estratégico do poder de compra do Estado como indutor de mercados mais sustentáveis.

Experiências internacionais, como as do Tecnológico de Costa Rica (TEC) e da UNAL, evidenciam que a capacitação estruturada e contínua dos atores envolvidos — desde as equipes de contratação até os supervisores — é um dos pilares para a consolidação das CPS (Gamboa-Castro; Salazar-Rojas, 2021; UNAL, 2022).

A UNAL, por exemplo, implementou um Plano de Capacitação e Sensibilização focado na apreensão de conceitos técnicos e na promoção de hábitos sustentáveis, utilizando ferramentas como módulos virtuais (Moodle) para garantir maior cobertura e a disponibilidade futura desses conhecimentos. Essa formação é vital para suprir a falta de experiência técnica na elaboração de especificações ambientais verificáveis, evitando que critérios imprecisos inviabilizem a fiscalização.

No Brasil, o baixo índice de atendimento a critérios ambientais em editais (19%) reforça que a estrutura burocrática e a fragmentação entre os setores demandantes e de licitação podem ser entraves se não houver um alinhamento institucional e estratégias que favoreçam uma mudança cultural organizacional, objetivo também buscado pela UNAL ao envolver toda a sua comunidade acadêmica e administrativa (Gonçalves et al., 2022).

Nesse sentido, conforme apresentado no Quadro 8, propõe-se a estruturação de um plano de sensibilização e formação em CPS para a UEMS, organizado de forma progressiva e adaptado à sua realidade institucional.

O modelo contempla quatro etapas complementares: (i) **sensibilização**, voltada à construção de consciência e engajamento dos agentes públicos envolvidos no planejamento das contratações, por meio da abordagem de conceitos básicos, benefícios das CPS e do papel do Estado como indutor de mudanças; (ii) **formação técnica e operacional**, direcionada ao desenvolvimento de competências para a incorporação de critérios de sustentabilidade nos instrumentos de planejamento e contratação, como Estudos Técnicos Preliminares e Termos de Referência, bem como à qualificação para avaliação de propostas e controle operacional; (iii) **sensibilização de fornecedores**, com foco na comunicação dos critérios de sustentabilidade adotados pela instituição e na promoção de práticas sustentáveis no mercado; e (iv) **divulgação e acompanhamento**, orientados ao monitoramento de indicadores, resultados e impactos das ações realizadas, ampliando a transparência e o engajamento da comunidade universitária.

Essa abordagem estruturada e incremental possibilita não apenas o desenvolvimento de capacidades técnicas, mas também a internalização da agenda sustentável como valor institucional, contribuindo para a redução de barreiras operacionais e culturais e criando condições para a consolidação das CPS no âmbito da UEMS.

Quadro 8: Etapas da Sensibilização e Formação em CPS.

Etapas	Temas	Público-alvo
Sensibilização	Conceitos básicos de CPS; Benefícios das CPS; Poder de Compra do Estado com indutor de mudanças; Promoção de hábitos de consumo sustentáveis e ODS.	Agentes públicos envolvidos no planejamento da contratação; Demandantes; Equipes de Planejamento;
Formação Técnica e Operacional	Conceitos técnicos; Critérios de Sustentabilidade; Elaboração de documentos (ETP e TR); Uso de fichas técnicas; Avaliação de Propostas; Controle Operacional.	Agentes públicos envolvidos no planejamento da contratação; Demandantes; Equipes de Planejamento; Fiscais e Gestores de Contrato;
Sensibilização de Fornecedores	Critérios de sustentabilidade exigidos pela UEMS; Benefícios da adoção de práticas de sustentáveis.	Fornecedores.
Divulgação e Acompanhamento	Indicadores de desempenho; Resultados alcançados; Impactos ambientais, sociais e econômicos.	Comunidade Universitária.

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo proposto, 2026.

Como forma de aproximar a proposta da realidade institucional e compreender a percepção dos agentes envolvidos nos processos de contratação, foi realizada uma ação piloto de sensibilização com servidores da Divisão de Compras da UEMS. A atividade contou com a participação de nove servidores, correspondendo à maior parte da equipe, considerando a ausência de um dos integrantes por motivo de afastamento no período.

A ação, com duração de quatro horas e realizada em formato presencial, teve como objetivo apresentar os principais conceitos relacionados às Compras Públicas Sustentáveis. Foram abordadas as dimensões ambiental, social e econômica aplicadas às contratações públicas, com destaque para aspectos como eficiência energética e hídrica, redução de resíduos, uso de materiais sustentáveis, inclusão de micro e pequenas empresas, condições dignas de trabalho, análise do custo do ciclo de vida e estímulo à inovação.

Além disso, buscou-se promover a reflexão dos participantes sobre o papel estratégico do poder de compra do Estado como indutor de mudanças nos padrões de produção e consumo, incentivando a adoção de práticas mais alinhadas à geração de valor público e à sustentabilidade

de longo prazo. A atividade também permitiu captar percepções iniciais dos agentes quanto à viabilidade de incorporação dessas práticas no contexto institucional.

Conforme Quadro 9, os resultados da avaliação, aplicada ao final da sensibilização, foram bastante positivos, de modo que resultados mais próximos de 5 indicam maior concordância com as afirmações apresentadas. De forma geral, os participantes demonstraram boa compreensão dos conteúdos abordados, reconheceram a relevância do tema para suas atividades e indicaram maior nível de conhecimento após a formação. Também foi possível perceber uma predisposição dos agentes em aplicar os conceitos no dia a dia e em contribuir com iniciativas institucionais voltadas às práticas sustentáveis nas contratações.

Quadro 9: Resultados da avaliação da sensibilização em compras públicas sustentáveis aplicada aos agentes da Divisão de Compras da UEMS.

Dimensão	Indicador	Média
Qualidade da Formação	Clareza e organização da formação	4.89
	Relevância do conteúdo	4.89
	Adequação da metodologia	4.78
	Ampliação da percepção sobre compras públicas	4.89
Compreensão Conceitual	Compreensão da sustentabilidade nas CPS	4.56
	Compreensão do Ciclo de vida	4.44
	Compreensão do papel estratégico das compras públicas	4.89
	Compreensão do poder indutor do Estado	5.00
Aplicabilidade Prática	Percepção de aplicabilidade no planejamento	5.00
	Intenção de aplicação prática	4.56
Sensibilização e mudança de percepção	Ampliação da percepção sobre compras públicas	4.89
	Sensibilização socioambiental	4.78
	Percepção de papel individual	4.67
Engajamento institucional	Valorização da sustentabilidade nas compras	4.89
	Apoio à implementação institucional	4.89
	Disposição para colaboração	4.78
	Proatividade institucional	4.78
	Interesse em aprofundamento	4.89
Percepção institucional	Percepção de viabilidade	4.33
	Percepção de suporte institucional	3.89
	Percepção de capacidade técnica	4.00
	Percepção de adequação dos processos	3.78

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Por outro lado, quando se analisam os indicadores relacionados à percepção institucional, observa-se que as médias atribuídas ao suporte institucional (3,89), à adequação dos processos (3,78) e à capacidade da equipe (4,00) foram inferiores às demais dimensões avaliadas. Esses resultados indicam que, embora haja boa compreensão e engajamento por parte dos agentes, ainda existem fragilidades percebidas no ambiente institucional para a aplicação das CPS.

Essa percepção é reforçada pelas respostas abertas dos participantes, que evidenciam desafios importantes para o avanço dessa agenda na UEMS. Entre os principais pontos levantados, destacam-se a necessidade de maior envolvimento da alta gestão, a ausência de normativas institucionais mais claras, a limitação de capacitação técnica para operacionalização dos critérios de sustentabilidade e as dificuldades práticas relacionadas à definição de parâmetros objetivos e à atuação do mercado fornecedor.

Esses resultados reforçam um ponto central: embora exista abertura e interesse por parte dos agentes que atuam diretamente nos processos de compras, o avanço das CPS depende, sobretudo, de um direcionamento institucional mais claro, que ofereça segurança, estrutura e condições para que essas práticas sejam efetivamente incorporadas à rotina administrativa.

5.1.1.3 Arranjo Institucional e Estrutura de Governança das CPS

A experiência da UNAL demonstra que a prática das CPS depende, de forma decisiva, da constituição de equipes de trabalho interdisciplinares, estruturadas de maneira colaborativa e articuladas entre diferentes níveis institucionais. Na UNAL, esse processo envolveu tanto a coordenação central quanto as unidades descentralizadas (sedes), promovendo uma atuação integrada entre áreas técnicas, administrativas e acadêmicas.

A UEMS possui um diferencial relevante nesse processo: a diversidade de cursos e áreas do conhecimento que podem contribuir diretamente para qualificar as contratações públicas. Por exemplo, cursos de Engenharia Ambiental e Sanitária e Química podem subsidiar tecnicamente a definição de critérios ambientais, análise de ciclo de vida e avaliação de impactos, enquanto áreas como Administração e Direito contribuem com aspectos de gestão, governança e conformidade legal.

Diante disso, conforme ilustrado na Figura 10, propõe-se para a UEMS a adoção de um arranjo institucional estruturado em três níveis complementares de governança. Essa configuração permite articular o direcionamento estratégico, a especialização técnica e a atuação operacional, elementos essenciais para a consolidação das CPS no contexto institucional. A operacionalização dessa estrutura ocorre por meio da constituição de grupos de trabalho organizados de forma integrada, possibilitando a coordenação entre diferentes áreas e níveis decisórios.

Figura 10: Modelo de organização das equipes de trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora, conforme modelo proposto.

A estrutura de governança proposta está organizada em grupos de trabalho distribuídos em três níveis complementares, aos quais são atribuídas responsabilidades específicas voltadas à implementação das CPS:

a-) Grupo de Trabalho de Governança (nível estratégico)

No nível mais alto, propõe-se a criação de um Grupo de Trabalho de Governança em CPS, responsável por:

- Definir diretrizes institucionais para CPS;
- Estabelecer prioridades estratégicas de atuação;
- Propor normativas, manuais e orientações institucionais;
- Articular as CPS com instrumentos de planejamento;
- Promover o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- Acompanhar indicadores e resultados.

Esse grupo deve ter caráter transversal e ser composto por representantes da alta gestão, da área de compras, planejamento, jurídico e, preferencialmente, por docentes com atuação em áreas relacionadas à agenda sustentável.

b-) Grupos de Trabalho Temáticos (nível tático)

A partir das diretrizes definidas pelo grupo de governança, propõe-se a criação de Grupos de Trabalho Temáticos, organizados com base em:

- Categorias de bens e serviços prioritários (ex.: obras, alimentação, equipamentos, serviços terceirizados);

- Ou eixos estratégicos (ex.: eficiência energética, gestão de resíduos, economia circular).

Esses grupos têm como função:

- Elaborar critérios sustentáveis aplicáveis aos objetos;
- Desenvolver fichas técnicas e padrões de especificação;
- Apoiar tecnicamente a elaboração de ETPs e TRs;
- Dialogar com o mercado fornecedor quando necessário.

c-) Grupo de trabalho Equipes de Apoio (nível operacional)

No nível operacional, propõe-se a formação de equipes de apoio sob demanda, vinculadas a processos específicos de contratação.

Essas equipes são acionadas conforme a necessidade e têm como objetivo:

- Aplicar os critérios já definidos pelos grupos temáticos;
- Apoiar a construção do ETP e do TR;
- Avaliar a viabilidade prática das exigências;
- Ajustar especificações conforme o contexto da contratação.

5.1.1.4 Instrumentos de governança e normatização

A consolidação das CPS no âmbito institucional depende, em grande medida, da estruturação de instrumentos de governança e normatização capazes de conferir direcionalidade, segurança jurídica e padronização às práticas adotadas. Mais do que iniciativas pontuais, a incorporação de critérios nas contratações exige sua formalização em documentos institucionais, de modo a garantir continuidade, coerência e previsibilidade ao longo do tempo.

Nesse contexto, a experiência da UNAL evidencia que a inserção das CPS em documentos estratégicos, administrativos e operacionais constitui um elemento central para a perenidade das ações. A instituição avançou na incorporação de diretrizes técnicas em protocolos, manuais, regulamentos e instrumentos de planejamento da contratação, conferindo caráter obrigatório a critérios previamente definidos para bens e serviços priorizados. Além disso, a padronização por meio de diretrizes técnicas permitiu uniformizar procedimentos entre diferentes unidades, reduzindo assimetrias e ampliando a capacidade de coordenação institucional.

Inspirada nessa abordagem, propõe-se, para o contexto da UEMS, a estruturação de um conjunto integrado de instrumentos de governança, articulados entre si e alinhados aos processos já existentes. No nível estratégico, recomenda-se a incorporação das CPS em documentos institucionais como o PDI, o Plano Anual de Contratações (PCA) e outros instrumentos de planejamento, de modo a assegurar alinhamento com as diretrizes organizacionais e com os objetivos institucionais de longo prazo.

No nível normativo, destaca-se a necessidade de elaboração de resoluções, instruções normativas e manuais institucionais que orientem a inserção de critérios nos processos de contratação. Esses instrumentos devem estabelecer parâmetros claros para a elaboração de documentos como o Estudo Técnico Preliminar (ETP) e o Termo de Referência (TR), bem como diretrizes para a avaliação das propostas, de modo a reduzir incertezas e ampliar a segurança dos agentes públicos envolvidos.

No nível operacional, recomenda-se a construção de instrumentos de apoio à execução das contratações, tais como modelos padronizados, checklists, guias práticos e fluxos processuais. A experiência da UNAL demonstra que a elaboração de protocolos específicos e documentos de controle operacional contribui significativamente para a padronização das atividades, independentemente de mudanças de fornecedores ou de equipes, além de possibilitar o acompanhamento sistemático das ações realizadas

Adicionalmente, a articulação entre os instrumentos de governança e os grupos de trabalho propostos nas etapas anteriores é fundamental para garantir a efetividade do modelo. Os grupos de governança e temáticos podem atuar tanto na elaboração quanto na atualização contínua desses instrumentos, promovendo um processo dinâmico de revisão e aperfeiçoamento com base nas experiências acumuladas ao longo do ciclo.

Destaca-se que a institucionalização das CPS por meio de instrumentos formais permite sua incorporação transversal nos diferentes setores da universidade, fortalecendo a coordenação entre áreas e ampliando a capacidade organizacional. Nesse sentido, a formalização de diretrizes em documentos estratégicos e operacionais não apenas orienta a atuação dos agentes públicos, mas também contribui para a consolidação de uma agenda institucional consistente, capaz de se sustentar ao longo do tempo e de se retroalimentar a partir dos resultados observados nas etapas subsequentes do modelo.

Nessa perspectiva, a consolidação das bases institucionais estabelecidas na etapa de Estruturação Institucional cria as condições necessárias para o avanço da proposta, permitindo que a sustentabilidade seja incorporada de forma mais estruturada e orientada às práticas organizacionais. Nesse sentido, a etapa seguinte volta-se ao planejamento das CPS, momento

em que as diretrizes institucionais são traduzidas em decisões estratégicas, por meio da definição de prioridades e da interação com o mercado fornecedor.

5.1.2 Etapa 2: Planejamento das CPS

A etapa de planejamento das CPS representa um momento estratégico para a incorporação de critérios sustentáveis nas contratações públicas, na medida em que é nesse estágio que se definem as bases que orientarão todo o processo licitatório. Trata-se de uma fase decisória em que a Administração Pública pode direcionar seu poder de compra para promover impactos ambientais, sociais e econômicos positivos, por meio da definição de prioridades e da estruturação adequada das futuras contratações.

Para que esse processo seja efetivo, torna-se necessário adotar uma abordagem estruturada, baseada em evidências e alinhada à realidade institucional e ao contexto de mercado. Assim, esta etapa poderá ser desenvolvida a partir de dois eixos complementares: (i) a identificação e priorização de bens e serviços com maior potencial de impacto sustentável, permitindo a alocação estratégica de esforços institucionais, e (ii) o diálogo com fornecedores e contratados, como mecanismo para compreender as capacidades do mercado, reduzir incertezas e viabilizar a inserção de critérios ambientais, sociais e econômicos de forma realista e aplicável.

5.1.2.1 Identificação e priorização de bens e serviços com maior potencial de impacto ambiental, social e econômico

Propõe-se a adoção de uma ferramenta de priorização que permita definir a ordem de intervenção dos bens e serviços com base em sua relevância para a agenda sustentável da UEMS. Essa ferramenta deverá considerar critérios como impacto ambiental, social e econômico, relevância econômica (volume de gastos), frequência de aquisição, capacidade de resposta do mercado fornecedor e viabilidade de inserção de critérios sustentáveis nos processos de contratação.

A utilização dessa ferramenta tem como objetivo possibilitar a construção de um *ranking* institucional de categorias prioritárias, orientando de forma objetiva e transparente a atuação inicial da Universidade na agenda de CPS.

Diferentemente da experiência da Universidad Nacional de Colombia (2022), que adotou uma abordagem descentralizada em razão das particularidades de suas sedes, a proposta

para a UEMS privilegia, neste primeiro momento, uma visão integrada, com foco na consolidação de diretrizes comuns e no fortalecimento da governança institucional.

Ressalta-se, contudo, que essa estratégia não impede, em fases posteriores, a adoção de análises mais específicas por unidade ou por tipo de contratação, especialmente à medida que a política de CPS amadureça e que as diferenças relevantes de contexto passem a demandar abordagens mais customizadas.

Por fim, destaca-se que a definição de prioridades a partir de critérios estruturados representa um passo fundamental para garantir maior efetividade no estabelecimento das CPS, permitindo concentrar esforços onde há maior potencial de geração de valor sustentável, ao mesmo tempo em que contribui para a redução de riscos, o aumento da segurança jurídica e o aprimoramento da tomada de decisão no âmbito das contratações públicas.

5.1.2.2 Diálogo com fornecedores e contratados

O diálogo com o mercado constitui um elemento estratégico no planejamento das CPS, na medida em que permite reduzir assimetrias de informação, aumentar a segurança jurídica e alinhar as exigências da Administração Pública às reais capacidades dos fornecedores. Mais do que uma etapa acessória, trata-se de um mecanismo fundamental para viabilizar a inserção de critérios sustentáveis de forma efetiva, evitando exigências inexecutáveis ou desalinhadas com a realidade do mercado.

A literatura evidencia que uma das principais barreiras à execução das CPS está relacionada às limitações do mercado fornecedor. Nesse sentido, Pourvaziri et al. (2024) destacam que, no contexto da construção civil iraniana, a indisponibilidade de produtos sustentáveis no mercado local figura como uma das principais dificuldades para a adoção de compras verdes, comprometendo tanto a oferta quanto a capacidade de escolha por parte da Administração Pública. De forma semelhante, no Brasil, as empresas fornecedoras são frequentemente percebidas pelo setor público como insuficientemente aderentes aos critérios ambientais estabelecidos, o que tende a restringir a efetividade das políticas públicas voltadas à agenda sustentável (Lopes; Caldeira-Pires, 2023).

Essa limitação também é observada em outros contextos internacionais. No caso tailandês, Mungkung et al. (2021) apontam que os custos associados à certificação e à verificação de critérios ambientais são percebidos pelos fabricantes como uma barreira relevante, especialmente diante da baixa disposição dos consumidores em pagar preços mais

elevados por produtos com rótulos ecológicos. Além disso, a limitada disponibilidade de materiais sustentáveis reforça as dificuldades de consolidação desse mercado.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a simples inclusão de critérios sustentáveis nos instrumentos convocatórios não é suficiente para garantir sua efetividade. É necessário que a Administração Pública atue de forma proativa no desenvolvimento do mercado fornecedor, sendo o diálogo com o mercado um instrumento central nesse processo.

No contexto da UEMS, propõe-se que esse diálogo seja realizado de forma estruturada e progressiva, especialmente a partir das categorias de bens e serviços previamente priorizadas. Essa interação deve envolver fornecedores, prestadores de serviços e demais atores relevantes, com o objetivo de compreender o nível de maturidade do mercado regional, identificar limitações e mapear oportunidades para a incorporação de critérios sustentáveis.

A experiência da UNAL reforça a importância dessa abordagem, ao demonstrar que a interação com fornecedores permite avaliar sua capacidade de resposta frente aos critérios propostos, além de subsidiar o aprimoramento desses critérios com base em evidências empíricas. Ademais, evidencia-se que, em muitos casos, há desconhecimento por parte dos fornecedores quanto aos requisitos legais ambientais e às possibilidades de atuação sustentável, o que reforça a necessidade de ações institucionais de orientação e sensibilização.

Por outro lado, também se observa que determinados fornecedores já adotam práticas sustentáveis de forma voluntária, ainda que essas iniciativas não sejam formalmente reconhecidas nos processos de contratação. Nesse sentido, recomenda-se que a UEMS incorpore mecanismos que permitam identificar, valorizar e estimular essas práticas, contribuindo para a indução de padrões mais sustentáveis no mercado fornecedor.

Para fins operacionais, o diálogo com o mercado pode ser realizado por meio de instrumentos como consultas públicas, reuniões técnicas, audiências, pesquisas com fornecedores e benchmarking com outras instituições. Tais mecanismos devem ser conduzidos com transparência, planejamento e registro formal, em consonância com os princípios estabelecidos pela Lei nº 14.133/2021.

Por fim, destaca-se que o fortalecimento do relacionamento entre a Universidade e o mercado fornecedor tende a gerar benefícios mútuos, ao ampliar a previsibilidade das contratações, reduzir riscos de insucesso e fomentar a inovação. Assim, o diálogo com o mercado não apenas viabiliza a implementação das CPS, mas também consolida o papel estratégico do poder de compra público como indutor do desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, a articulação entre os elementos da etapa 2, contribui para o fortalecimento da governança das CPS e para o aumento da efetividade das ações realizadas no âmbito da UEMS, sintetizados na Figura 11.

Figura 11: Planejamento das Compras Públicas Sustentáveis.



Fonte: Elaborado pela autora, conforme modelo proposto, 2026.

A etapa de planejamento estabelece as diretrizes necessárias para a incorporação das práticas sustentáveis nas contratações públicas. A partir dessas definições, a etapa de execução materializa essas diretrizes nos processos licitatórios, por meio da inserção de critérios sustentáveis nos instrumentos de contratação e da análise das propostas dos licitantes.

5.1.3 Etapa 3: Execução das Contratações Sustentáveis

A etapa de execução das contratações sustentáveis corresponde ao momento em que as diretrizes e definições realizadas no planejamento são efetivamente incorporadas aos processos de contratação. É nessa fase que os critérios sustentáveis passam a influenciar, de forma concreta, tanto a elaboração dos instrumentos quanto a análise das propostas dos licitantes.

Para a UEMS, propõe-se que essa etapa seja conduzida com foco na (i) inserção estruturada dos critérios nos documentos de contratação e no (ii) fortalecimento do apoio

técnico durante a avaliação das propostas (Análise dos licitantes), de modo a garantir segurança, consistência e efetividade na aplicação das CPS.

5.1.3.1 Inserção de critérios de sustentabilidade nos instrumentos de planejamento e contratação

A inserção desses critérios nos instrumentos de planejamento e contratação constitui um dos principais mecanismos para a operacionalização das CPS. Trata-se do momento em que as diretrizes institucionais e os objetivos estratégicos relacionados ao desenvolvimento sustentável são traduzidos em requisitos técnicos concretos, capazes de orientar o comportamento do mercado fornecedor e qualificar as soluções contratadas pela Administração Pública.

Considerando o contexto da UEMS, propõe-se que essa inserção ocorra de forma estruturada, progressiva e alinhada às especificidades dos objetos contratados, evitando abordagens genéricas e priorizando critérios objetivos, mensuráveis e tecnicamente justificáveis. Essa estratégia permite conciliar a promoção da sustentabilidade com a manutenção da competitividade e da segurança jurídica dos processos licitatórios, em consonância com os princípios estabelecidos pela Lei nº 14.133/2021.

Como diretriz geral, recomenda-se que os critérios sustentáveis sejam incorporados de forma transversal nos principais instrumentos que compõem a fase preparatória da contratação, especialmente no Estudo Técnico Preliminar (ETP), no Termo de Referência (TR) e no edital, conforme detalhado a seguir.

No âmbito do Estudo Técnico Preliminar, propõe-se a inclusão da análise dos impactos ambientais e sociais associados ao objeto da contratação, bem como a identificação de alternativas mais sustentáveis disponíveis no mercado. Sempre que pertinente, recomenda-se a consideração da perspectiva do ciclo de vida, de modo a avaliar não apenas o custo de aquisição, mas também os custos de operação, manutenção e descarte. Adicionalmente, a eventual não adoção de critérios sustentáveis deverá ser devidamente justificada, reforçando a transparência e a racionalidade da decisão administrativa.

No Termo de Referência, esses critérios devem ser traduzidos em especificações técnicas claras e compatíveis com o objeto contratado. Isso pode incluir, por exemplo, requisitos de eficiência energética, utilização de materiais recicláveis ou de menor impacto ambiental, exigência de certificações reconhecidas, bem como condições relacionadas à logística reversa e à destinação adequada de resíduos. Também se recomenda a inclusão de cláusulas contratuais

que estabeleçam obrigações ambientais e sociais aos fornecedores, garantindo que os critérios definidos sejam efetivamente observados durante a execução contratual.

No edital, por sua vez, eles devem ser consolidados de forma clara, com a definição dos meios de comprovação exigidos e das condições de aceitação das propostas. É fundamental que os requisitos estabelecidos sejam proporcionais, não restritivos e diretamente relacionados ao objeto da contratação, de modo a evitar questionamentos e assegurar a ampla participação de fornecedores.

Como estratégia de implementação, propõe-se, ainda, o desenvolvimento gradual de diretrizes técnicas sustentáveis para categorias prioritárias de bens e serviços, elaboradas por grupos de trabalho multidisciplinares. Essas diretrizes podem atuar como instrumentos de padronização e apoio aos agentes públicos, facilitando a incorporação consistente de critérios sustentáveis nos processos de contratação. Experiências institucionais demonstram que a definição de orientações específicas por categoria contribui significativamente para a consolidação das CPS, ao reduzir incertezas e ampliar a capacidade técnica das equipes envolvidas (UNAL, 2022).

Por fim, destaca-se que a efetividade dessa proposta está diretamente condicionada ao diálogo com o mercado fornecedor, à capacitação dos agentes públicos e ao fortalecimento da governança institucional, aspectos já abordados nas etapas anteriores. Assim, a inserção de critérios de sustentabilidade deve ser compreendida não como uma ação isolada, mas como parte de uma estratégia integrada de transformação das práticas de compras públicas na UEMS.

5.1.3.2 Análise das propostas dos licitantes

A avaliação das propostas dos licitantes em processos que incorporam critérios sustentáveis é uma etapa crítica para a efetividade das CPS. Nesse contexto, não basta apenas inserir critérios nos instrumentos de contratação — é fundamental garantir que esses critérios sejam corretamente interpretados e aplicados no momento da análise das propostas.

Considerando a realidade da UEMS, propõe-se a aplicação de mecanismos de apoio técnico aos agentes envolvidos nas contratações, especialmente nas fases de análise e julgamento das propostas. Essa proposta tem como finalidade ampliar a segurança na tomada de decisão, reduzir incertezas e assegurar a adequada aplicação dos critérios de sustentabilidade.

Como diretrizes iniciais, recomenda-se:

- Disponibilizar apoio técnico especializado (preferencialmente com participação de profissionais com conhecimento em sustentabilidade, como áreas ambientais ou técnicas relacionadas ao objeto);
- Estabelecer orientações claras sobre como avaliar o atendimento aos critérios sustentáveis definidos no Termo de Referência;
- Padronizar, sempre que possível, os critérios de análise e os documentos de apoio à avaliação;
- Promover capacitações específicas voltadas à análise de propostas com critérios sustentáveis;
- Estimular o acompanhamento contínuo dos primeiros processos, como forma de aprendizado institucional.

Destaca-se que esse apoio é especialmente relevante em uma fase inicial de execução das CPS, em que os agentes públicos ainda estão em processo de adaptação e internalização dessas práticas. O acompanhamento técnico contribui para evitar interpretações equivocadas, mitigar riscos de questionamentos e fortalecer a confiança dos servidores na aplicação dos critérios.

Ressalta-se ainda que a consolidação dessa etapa depende do fortalecimento das equipes de apoio e da integração entre áreas técnicas e administrativas, de modo a garantir que a avaliação das propostas reflita, de forma consistente, as práticas sustentáveis definidas pela instituição.

Nesse sentido, a execução das contratações sustentáveis concretiza as diretrizes definidas nas etapas anteriores, tornando possível a aplicação prática dos critérios sustentáveis. Em seguida, a etapa de Monitoramento e Aprendizado permite avaliar os resultados alcançados e promover a retroalimentação do modelo, assegurando sua evolução contínua.

5.1.4 Etapa 4 - Monitoramento e Aprendizado

A etapa de Monitoramento e Aprendizado corresponde à consolidação das CPS no âmbito institucional, sendo responsável por acompanhar a execução das contratações, avaliar seus resultados e promover a retroalimentação contínua das práticas adotadas. Diferentemente das etapas anteriores, de caráter mais estruturante e operacional, esta etapa assume natureza transversal e permanente, configurando-se como um ciclo contínuo de gestão orientado à melhoria dos processos e ao fortalecimento da governança das contratações sustentáveis.

No contexto da UEMS, o monitoramento das contratações sustentáveis pressupõe o acompanhamento sistemático da execução contratual, especialmente no que se refere ao cumprimento dos critérios estabelecidos nos instrumentos de planejamento e contratação, como o ETP e o TR. A efetividade desses critérios depende diretamente da atuação dos fiscais e gestores de contratos, sendo recomendável, sempre que possível, o apoio técnico de profissionais com conhecimento na área ambiental ou correlata, de modo a assegurar maior rigor na verificação das obrigações assumidas pelos fornecedores.

Além do acompanhamento da execução, destaca-se a importância da definição de indicadores de desempenho que permitam mensurar os resultados das CPS na instituição. Esses indicadores devem ser capazes de refletir não apenas aspectos operacionais, como a quantidade de processos que incorporam critérios ambientais, sociais e econômicos, mas também os impactos gerados, tais como a redução de resíduos, o uso mais eficiente de recursos, a promoção de fornecedores sustentáveis e o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente a meta 12.7. A construção desses indicadores deve considerar a disponibilidade de dados institucionais e a viabilidade de mensuração ao longo do tempo, podendo ser incorporada gradualmente às rotinas administrativas da UEMS.

A avaliação dos resultados das contratações sustentáveis constitui outro elemento central desta etapa, permitindo identificar avanços, limitações e oportunidades de aprimoramento. Esse processo pode ser realizado por meio da análise periódica dos indicadores, da revisão dos processos licitatórios realizados, bem como da coleta de percepções dos agentes envolvidos, incluindo demandantes, equipe de planejamento, pregoeiros e fiscais de contrato. Tal avaliação contribui para o fortalecimento da segurança jurídica e da capacidade institucional, ao mesmo tempo em que evidencia os benefícios e desafios associados à incorporação das práticas sustentáveis nas compras públicas.

Por fim, o aprendizado institucional decorrente desse processo deve ser sistematizado e incorporado às práticas da Universidade, promovendo a melhoria contínua das CPS. Isso inclui a revisão de documentos, a atualização de orientações internas, o aperfeiçoamento das capacitações e o aprimoramento dos critérios adotados nas contratações futuras. Dessa forma, o monitoramento deixa de ser apenas uma atividade de controle e passa a atuar como um instrumento estratégico de gestão, capaz de impulsionar a evolução das CPS na UEMS, consolidando-as como prática institucional alinhada aos princípios da eficiência, da responsabilidade socioambiental e do desenvolvimento sustentável.

Para fins de síntese e visualização integrada do modelo proposto, apresenta-se, no Anexo I, um mapa mental que consolida as etapas, seus principais componentes e as relações

estabelecidas entre os diferentes elementos do ciclo de implementação das Compras Públicas Sustentáveis.

5.2 Síntese e Aplicabilidade

O modelo proposto constitui um instrumento orientador para a implementação das CPS na UEMS, ao oferecer diretrizes estruturadas que integram dimensões institucionais, estratégicas e operacionais. Ao adotar uma lógica cíclica e orientada à melhoria contínua, o modelo contribui para o fortalecimento da capacidade institucional, a redução de incertezas na tomada de decisão e a consolidação de práticas sustentáveis nas contratações públicas.

Cabe considerar que esta é uma proposta inicial, elaborada a partir da literatura recente, referente as compras públicas sustentáveis. Deste modo, conforme a sua implantação, poderá ser reestruturada, considerando as características e especificações das localidades, bem como das observações e feedbacks realizados pelos agentes públicos envolvidos no processo. Acredita-se que ao ser inserido no contexto da gestão pública critérios de sustentabilidade associadas as compras públicas, poderá ser incentivado o desenvolvimento das regiões de alcance da UEMS. E desta forma, estas localidades poderão ser estimuladas ao desenvolvimento sustentável.

Embora desenvolvido no contexto da UEMS, o modelo apresenta potencial de adaptação a outras instituições públicas, especialmente aquelas que buscam estruturar ou aprimorar a incorporação de critérios de sustentabilidade em seus processos de contratação, desde que consideradas as especificidades organizacionais, normativas e operacionais de cada contexto, configurando-se como um referencial estruturado para a aplicação das CPS em organizações públicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo propor um modelo que permitisse a incorporação estruturada e operacional de critérios de sustentabilidade nas compras da UEMS, partindo do reconhecimento das compras públicas como instrumento estratégico para a promoção do desenvolvimento sustentável e para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente a meta 12.7 da Agenda 2030 da ONU.

Diante do problema de pesquisa — “como incorporar critérios de sustentabilidade de forma estruturada e operacional nas compras da Universidade Estadual de Mato Grosso do

Sul?” — os resultados obtidos permitem concluir que essa incorporação depende de uma abordagem sistêmica e institucionalizada, capaz de articular governança, planejamento, capacitação, instrumentos normativos, apoio técnico e mecanismos permanentes de monitoramento e aprendizado organizacional. A pesquisa demonstrou que a simples previsão normativa ou a inserção pontual de critérios sustentáveis em documentos licitatórios não é suficiente para consolidar as CPS, sendo necessária a construção de capacidades institucionais e de estruturas organizacionais que sustentem sua operacionalização ao longo do tempo.

A revisão integrativa da literatura evidenciou que as CPS têm sido reconhecidas internacionalmente como instrumento relevante para indução de inovação verde, fortalecimento de mercados sustentáveis, promoção da inclusão social e redução de impactos ambientais. Contudo, também revelou a persistência de desafios recorrentes, como a predominância do critério do menor preço, a ausência de regulamentações obrigatórias, a insuficiência de capacitação técnica e as limitações do mercado fornecedor. Tais resultados reforçam que a efetividade das CPS depende menos da existência isolada de dispositivos legais e mais da capacidade institucional dos órgãos públicos em transformar a sustentabilidade em prática organizacional integrada.

No contexto da UEMS, a análise documental demonstrou que, embora inexistam normativos institucionais específicos voltados às compras públicas sustentáveis, já se observam iniciativas e critérios dispersos incorporados aos Estudos Técnicos Preliminares analisados, especialmente nas contratações de obras e serviços de engenharia. Os resultados também evidenciaram diferentes níveis de maturidade entre os processos, com maior consolidação de critérios ambientais nas obras, em grande parte impulsionada pelo Decreto Estadual nº 16.161/2023, enquanto as aquisições de bens e serviços comuns ainda apresentam baixa padronização e fragilidades relacionadas ao monitoramento e à fiscalização do cumprimento dos critérios sustentáveis durante a execução contratual.

Nesse sentido, o Modelo Cíclico de Implementação das Compras Públicas Sustentáveis (MCI-CPS) proposto pela pesquisa constitui uma tentativa de responder a essas lacunas institucionais, estruturando a implementação das CPS em quatro etapas interdependentes: Estruturação Institucional, Planejamento das CPS, Execução das Contratações Sustentáveis e Monitoramento e Aprendizado. A lógica cíclica adotada busca superar abordagens fragmentadas e pontuais, propondo um processo contínuo de aprimoramento institucional baseado em aprendizagem organizacional, governança colaborativa e melhoria contínua.

A pesquisa também permitiu evidenciar que a implementação das CPS não deve ser compreendida apenas como uma adequação administrativa ou procedimental, mas como uma política pública estratégica de indução do desenvolvimento nacional sustentável. O poder de compra do Estado, ao direcionar demandas para bens, serviços e obras com menor impacto ambiental, maior inclusão social e maior geração de valor público, possui capacidade de influenciar padrões de produção, estimular inovação, fortalecer mercados sustentáveis e promover mudanças estruturais nas cadeias produtivas. Assim, as compras públicas deixam de ocupar apenas uma função instrumental e operacional na Administração Pública e passam a assumir papel ativo na formulação e implementação de políticas públicas voltadas à sustentabilidade, à inovação e ao desenvolvimento regional.

No caso específico da UEMS, esse potencial se torna ainda mais relevante em razão da presença multicampi da instituição em diferentes regiões do Estado de Mato Grosso do Sul e de sua capacidade de articulação entre ensino, pesquisa, extensão e gestão pública. A adoção estruturada de CPS pela Universidade pode contribuir não apenas para a redução de impactos ambientais e melhoria da eficiência administrativa, mas também para o fortalecimento de fornecedores locais, promoção de inclusão social, disseminação de conhecimento e estímulo a práticas sustentáveis nas regiões em que a instituição atua.

Por fim, destaca-se que esta pesquisa não pretende esgotar o debate sobre Compras Públicas Sustentáveis, mas contribuir para o avanço teórico e aplicado da temática no contexto brasileiro e sul-mato-grossense. O modelo proposto constitui uma proposta inicial, passível de aperfeiçoamentos e adaptações conforme sua implementação prática e conforme as especificidades institucionais de cada organização pública. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos voltados à aplicação empírica do modelo, à construção de indicadores de desempenho das CPS e à análise dos impactos efetivos dessas práticas sobre a sustentabilidade institucional, econômica, social e ambiental.

Dessa forma, conclui-se que a consolidação das compras públicas sustentáveis demanda não apenas vontade política e respaldo normativo, mas sobretudo a construção de uma cultura institucional orientada à sustentabilidade, capaz de transformar o poder de compra do Estado em instrumento efetivo de promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

REFERÊNCIAS

ALNUAIMI, B. K.; SINGH, S. K.; HARNEY, B. Unpacking the role of innovation capability: exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 134, p. 78-88, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.026>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 20400: compras sustentáveis – diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Presses Universitaires de France. 1977.

BEHRAVESH, Shirley-Ann; DARNALL, Nicole; BRETSCHNEIDER, Stuart. A framework for understanding sustainable public purchasing. **Journal of Cleaner Production**, v. 376, e134122, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134122>. Acesso em: 29 maio 2025.

BIZARRO, S.; FERREIRO, M.F. Sustainable public procurement in Portugal: the case of two public school canteens. **Regional Science Policy & Practice**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 560-574, 2022. DOI: 10.1111/rsp3.12508.

BLOME, C.; HOLLOS, D.; PAULRAJ, A. Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 1, p. 32-49, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.825748>.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil: seção 1, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em: 12 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **O que é a A3P**. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, [2025]. Disponível em: <http://a3p.mma.gov.br/o-que-e/>. Acesso em: 14 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Adesões à Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P**. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, 2025. 1 planilha eletrônica. Disponível em: https://mmabr-my.sharepoint.com/:x/g/personal/91254051015_mma_gov_br/EY_B1gQYDcREmKDyNHVRmWMB6dO84FaSyvSsyJWEYUMt9g. Acesso em: 14 ago. 2025.

BRASIL. Portal Nacional de Contratações Públicas – PNCP. **Dados de contratações públicas no Mato Grosso do Sul – 2024**. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Disponível em: <https://pncp.gov.br>. Acesso em: 29 abr. 2026.

BUCEA-MANEA-TONIS, Rocsana; DOURADO MARTINS, Oliva Maria; ILIC, Dragan; BELOUS, Mădălina; BUCEA-MANEA-TONIS, Radu; BRAICU, Cezar; SIMION, Violeta-Elena. Green and sustainable public procurement—an instrument for nudging consumer behavior: a case study on Romanian green public agriculture across different sectors of activity. **Sustainability**, v. 13, n. 12, p. 1-25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010012>.

CHENG, L.; WANG, X.; ZHAO, M. Public procurement and green innovation in Chinese enterprises: insights from econometric models and cross-case studies. **Asian Journal of Technology Innovation**, v. 32, n. 3, p. 572-603, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/19761597.2024.2302146>.

CHERSAN, I. C.; DUMITRU, V. F.; GORGAN, C.; GORGAN, V. Green public procurement in the academic literature. **Amfiteatru Economic**, v. 22, p. 83-102, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24818/EA/2019/53/82>.

ČIEGIS, R.; GINEITIENĖ, D. Participatory aspects of strategic sustainable development planning in local communities: experience of Lithuania. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 14, n. 2, p. 107-117, 2008. DOI: <https://doi.org/10.3846/1392-8619.2008.14.107-117>.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE. **Compras públicas sustentáveis: diagnóstico, análise comparada e recomendações para o aperfeiçoamento do modelo brasileiro**. 2017. Disponível em: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41009/1/S1601328_pt.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

COSTA, Caio César de Medeiros; TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas: para além da economicidade**. Brasília, DF: Enap, 2019.

DECRETO nº 12.771, de 5 de maio de 2025. **Institui a Estratégia Nacional de Contratações Públicas para o Desenvolvimento Sustentável e a Comissão Interministerial de Contratações Públicas para o Desenvolvimento Sustentável**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 maio 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/decreto/d12771.htm. Acesso em: 12 maio 2026.

DECRETO n. 15.524, de 30 set. 2020. **Dispõe sobre as etapas e diretrizes do planejamento para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, no âmbito dos órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo Estadual**. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 10.292, p. 6-14, 1 out. 2020.

DECRETO n. 15.543, de 9 nov. 2020. **Institui a Política Estadual de Sustentabilidade no âmbito da Administração Pública Estadual, para os fins que especifica**. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 10.320, p. 3-6, 10 nov. 2020.

DECRETO n. 15.941, de 26 maio 2022. **Dispõe sobre a fase preparatória para a aquisição de bens e a contratação de serviços de qualquer natureza e, no que couber, para contratação de obras, no âmbito dos órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo Estadual, nos termos da Lei Federal n. 14.133, de 1 de abril de 2021, e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 10.843, p. 22-30, 27 maio 2022.

DECRETO n. 16.161, de 19 abr. 2023. **Dispõe sobre os procedimentos administrativos para a contratação de obras e de serviços de engenharia, no âmbito dos órgãos da**

Administração Direta, das Autarquias e das Fundações do Poder Executivo Estadual, nos termos da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 11.136, p. 8-33, 20 abr. 2023.

DELMONICO, D.; JABBOUR, C. J. C.; PEREIRA, S. C. F.; JABBOUR, A. B. L. S.; RENWICK, D. W. S.; THOMÉ, A. M. T. Unveiling barriers to sustainable public procurement in emerging economies: evidence from a leading sustainable supply chain initiative in Latin America. **Resources, Conservation & Recycling**, 134, 70-79, 2018. doi: 10.1016/j.resconrec.2018.02.033

DIMAND, A.-M.; NESHKOVA, M. I. Buying green in U.S. local government: internal commitment and responsiveness to external pressures. **Public Administration**, v. 102, n. 2, p. 644-667, 2024.

DIMAND, Ana-Maria. Understanding the Impact of Collaborative Governance on Sustainability: evidence from Buying Green in Local Governments in Florida, USA. **International Journal of Public Administration**, [s. l.], p. 1-16, 2024. DOI: 10.1080/01900692.2024.2363268.

DOS SANTOS, André Luiz Trajano; REIS, Augusto da Cunha. Public procurement from the triple bottom line lens: the identification of sustainability criteria from the international literature review. **Environment, Development and Sustainability**, v. 27, p. 9805-9840, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04343-1>. Acesso em: 14 jul. 2025.

DOU, Y.; SARKIS, J.; BAI, C. Government green procurement: a fuzzy-DEMATEL analysis of barriers. In: ÖZTAYŞI, B.; KAHRAMAN, C. (ed.). **Supply chain management under fuzziness**. Berlin; Heidelberg: Springer, 2014. p. 567-589.

DRAKE, Samielle; LUNDBERG, Johan; LUNDBERG, Sofia. Market response to environmental policy via public procurement: an empirical analysis of bids and prices. **Journal of Environmental Management**, v. 365, e121547, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121547>. Acesso em: 21 jul. 2025.

GAMBOA-CASTRO, J. J.; SALAZAR-ROJAS, T. Methodology for the inclusion of environmental criteria in public procurement: case study Instituto Tecnológico de Costa Rica. **Tecnología en Marcha**, v. 34, n. 2, p. 61-62, 2021.

GONÇALVES, G. G.; NAGALLI, A.; FERNANDES, V.; MELLO, C. Modelo conceitual de critérios ambientais para contratação pública de obras rodoviárias federais. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, p. 843-856, 2022.

HILDEBRANDT, J.; BRENDE, B.; SICARS, S. Green public procurement: catalysing the net zero economy. In: WORLD ECONOMIC FORUM. **Green public procurement: catalysing the net zero economy**. 2022. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Green_Public_Procurement_2022.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

HOLDEN, E.; LINNERUD, K.; BE, V. Sustainable development: notions, numbers, and narratives. **Sustainable Development**, v. 32, n. 2, p. 2812-2822, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.3261>.

ISLAM, M. M.; MURAD, M. W.; McMURRAY, A. J.; ABALALA, T. S. Aspects of sustainable procurement practices by public and private organisations in Saudi Arabia: an empirical study. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 24, n. 4, p. 289-303, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504509.2016.1209794>.

KOWALSKA, A.; BIENIEK, M. Meeting the European green deal objective of expanding organic farming. Equilibrium. **Quarterly Journal of Economics and Economic Policy**, v. 17, n. 3, p. 607-633, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24136/eq.2022.021>.

KUBÁK, M.; NEMEC, P.; ŠTEFKO, R. Better environmental value using public procurement: evidence from Visegrad Group countries. **Finance a úvěr – Czech Journal of Economics and Finance**, v. 72, n. 4, p. 296-327, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.32065/CJEF.2022.04.01>. Acesso em: 2 jul. 2025.

KRISTENSEN, H. S.; MOSGAARD, M. A.; REMMEN, A. Circular public procurement practices in Danish municipalities. **Journal of Cleaner Production**, v. 281, e124962, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124962>.

LIU, J.; LIU, Y.; YANG, L. Uncovering the influence mechanism between top management support and green procurement: the effect of green training. **Journal of Cleaner Production**, v. 251, e119674, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119674>.

LOPES, J. A.; CALDEIRA-PIRES, A. A. Environmental and sustainability aspects in public procurements: perceptions of the Brazilian public sector. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 62, p. 1218-1240, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5380/dma.v62i0.85495>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 16.603, de 3 de abril de 2025. Institui a Comissão Gestora Central – A3P (CGC/A3P), encarregada da implementação das ações de melhoria do desempenho socioambiental no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, n. 11.793, p. 4-8, 4 abr. 2025. Disponível em: <https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/fd8600de8a55c7fc04256b210079ce25/11a42ba39063a9c704258c620041fa47>. Acesso em: 14 ago. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. Governo do Estado. **Próspero: PIB de Mato Grosso do Sul deve crescer 6,8% e superar R\$ 227 bilhões em 2025.** Campo Grande, MS, 10 jan. 2025. Disponível em: <https://www.ms.gov.br/noticias/prospero-pib-de-mato-grosso-do-sul-deve-crescer-68-e-superar-r-227-bilhoes-em-2025>. Acesso em: 12 ago. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. Lei n. 4.555, de 15 jul. 2014. **Institui a Política Estadual de Mudanças Climáticas – PEMC, no âmbito do Território do Estado de Mato Grosso do Sul e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 8.716, p. 1-6, 16 jul. 2014.

MALATINEC, T. Local barriers in the efficient use of green public procurement: case of Slovakia. **Juridical Tribune**, v. 11, n. 3, p. 525-533, 2021. DOI: <https://doi.org/10.24818/TBJ/2021/11/3.07>.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Declaração de Belém para Compras Públicas Sustentáveis**. Belém, PA, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/comissao-interministerial-de-contratacoes-publicas-para-o-desenvolvimento-sustentavel/encp/declaracao-de-belem/arquivos/spp_declaration-pt.pdf. Acesso em: 12 maio 2026.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Estratégia Nacional de Contratações Públicas para o Desenvolvimento Sustentável (ENCP)**. Brasília, DF, c2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/comissao-interministerial-de-contratacoes-publicas-para-o-desenvolvimento-sustentavel/encp>. Acesso em: 12 maio 2026.

MUNGKUNG, R.; SORAKON, K.; SITTHIKITPANYA, S.; GHEEWALA, S. H. Analysis of green product procurement and ecolabels towards sustainable consumption and production in Thailand. **Sustainable Production and Consumption**, v. 28, p. 11-20, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.024>.

NICOLAS, C.; TITL, V.; SCHOTANUS, M. European funds and green public procurement. **Ecological Economics**, v. 227, e108400, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.108400>.

ORFANIDOU, V. S. et al. Critical factors for green public procurement: the case of Greece. **Logistics**, v. 8, n. 4, e127, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics8040127>. Acesso em: 14 jul. 2025.

ORSET, H. Green public procurement of clothing: evidence from Swiss tendering during a major legal change. **Journal of Cleaner Production**, v. 449, e141685, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141685>.

ORTEGA CARRASCO, P.; IANNONE, F.; FERRÓN VÍLCHEZ, V.; TESTA, F. Green public procurement as an effective way for sustainable development: a systematic literature review and bibliometric analysis. **Sustainable Development**, v. 33, n. 2, p. 2364-2391, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.3234>.

POUIKLI, K. **Towards mandatory green public procurement (GPP) requirements under the EU Green Deal: reconsidering the role of public procurement as an environmental policy tool**. ERA Forum, p. 699-721, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12027-020-00635-5>.

POURVAZIRI, M.; MAHMOUDKELAYEH, S.; KAMRANFAR, S.; FATHOLLAHI-FARD, A. M.; GHEIBI, M.; KUMAR, A. Barreiras à aquisição verde na indústria da construção iraniana: uma abordagem de modelagem estrutural interpretativa. **International Journal of Environmental Science and Technology**, v. 21, p. 3599-3616, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13762-023-05346-1>.

- QAZI, A. A.; APPOLLONI, A. A systematic review on barriers and enablers toward circular procurement management. **Sustainable Production and Consumption**, v. 33, p. 343-359, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.07.013>.
- REJEB, A.; REJEB, K.; APPOLLONI, A. The landscape of public procurement research: a bibliometric analysis and topic modelling based on Scopus. **Journal of Public Procurement**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 147-184, 2023.
- RIBEIRO, C. G.; INÁCIO JÚNIOR, E. **O mercado de compras governamentais brasileiro (2006-2017): mensuração e análise**. Texto para Discussão, n. 2476, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Brasília, maio 2019. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>. Acesso em: 11 nov. 2024.
- RAJ, A.; AGARWAL, N.; GANDHI, S. Examining green public procurement using content analysis: existing difficulties for procurers and useful recommendations. **Environment, Development and Sustainability**, v. 22, n. 2, p. 111-129, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-015-9634-1>.
- RATSHI, L.; JAMES, P.; MPOFU, B. Can public procurement requirements for railway transport promote economic and social sustainability in South Africa?. **Resources, Conservation & Recycling**, v. 170, e106020, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.106020>.
- ROSELL, J. Did governments neglect the environment during the COVID-19 pandemic? An empirical analysis of green public procurement. **Economic Analysis and Policy**, v. 80, p. 835-849, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.09.027>. Acesso em: 22 jul. 2025.
- ROSELL, J. Green public procurement in Spain. **Hacienda Pública Española / Review of Public Economics**, n. 245, p. 95-117, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7866/HPE-RPE.23.2.4>. Acesso em: 14 jul. 2025.
- SIMILÄ, J. O.; MWESIUMO, D. Implementing public procurement of green innovations: does structural alignment matter? **Journal of Cleaner Production**, v. 461, e142562, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142562>.
- SANDBERG, M.; KLOCKARS, K.; WILÉN, K. Green growth or degrowth? assessing the normative justifications for environmental sustainability and economic growth through critical social theory. **Journal of Cleaner Production**, v. 206, p. 133-141, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.175>.
- SHAHIN, Aryana et al. Greening the procurement: a SMART evaluation of environmental sustainability in Australian government purchasing policies. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 1029-1047, 2025. DOI: 10.1108/APJML-03-2024-0350.
- STEFFEN, W. et al. Planetary boundaries: guiding human development on a changing planet. **Science**, v. 347, n. 6223, e1259855, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1259855>.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. **Informe de compras sostenibles 2021**. Bogotá, 2022. Disponível em:

<https://sga.unal.edu.co/fileadmin/compras_sostenibles/informe_compras_sostenibles_2021.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2026.

VARNÄS, 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, n. 13, p. 1214-1222, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.04.001>.

VINOGRADOV, D.; KASHIN, D.; SHADRINA, E. Institutional factors affect sustainability of public procurement of construction works in Russia. **Journal of the New Economic Association**, v. 56, n. 4, p. 141-170, 2022.

WANG, Q.; WANG, Y.; LI, S. Government green procurement and corporate ESG performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 478, p. 1-16, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143945>.

YANG, Y.; MOROTOMI, T. When can green public procurement really stimulate eco-innovation? considering the role of intellectual capital. **Journal of Cleaner Production**, v. 492, e144841, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.144841>.

YE, M.; MA, Y.; LIU, J. Why do public sectors perform high-level green public procurement practice? a new insight with approach. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 65, n. 14, p. 2719-2747, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1978060>.

ZHENG, S.; WEN, J. Green public procurement and corporate environmental performance: an empirical analysis based on data from green procurement contracts. **International Review of Economics & Finance**, v. 96, parte A, e103578, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103578>.

ZOU, G.; ZHANG, S.; GAN, X.; CHENG, H. How government green procurement incentivises corporate green innovation? evidence from China. **Economic Analysis and Policy**, v. 86, p. 1605-1626, 2025.

APÊNDICE A – PTT DO MODELO CÍCLICO DE IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS



MODELO CÍCLICO DE IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS (MCI-CPS)

Ciclo contínuo de aprimoramento institucional
baseado em aprendizagem organizacional

MODELO CÍCLICO DE IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS (MCI-CPS)

Relatório técnico apresentado pela mestrande Carolina Amorim Coutinho ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Prof. Dra. Luciana Virginia Mario Bernardo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo	03
Contexto	04
Público-alvo da proposta	06
Descrição da situação-problema	07
Objetivos da proposta de intervenção	09
Diagnóstico e análise	11
Proposta de intervenção	14
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	16
Referências	17
Protocolo de recebimento	18

RESUMO

Este Projeto Técnico-Tecnológico propõe a implementação de um Modelo Cíclico de Compras Públicas Sustentáveis na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), com o objetivo de estruturar institucionalmente a incorporação de critérios ambientais, sociais e econômicos aos processos de contratação pública.

A proposta parte do reconhecimento de que o poder de compra do Estado pode atuar como instrumento estratégico de indução ao desenvolvimento sustentável, em consonância com a Agenda 2030 e com a meta 12.7 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

A intervenção foi elaborada com base na literatura recente sobre compras públicas sustentáveis e na adaptação da experiência da Universidad Nacional de Colombia à realidade institucional da UEMS.

O modelo proposto organiza-se em quatro etapas interdependentes: estruturação institucional, planejamento das compras públicas sustentáveis, execução das contratações sustentáveis e monitoramento e aprendizado.

Espera-se, com sua aplicação, fortalecer a governança das contratações, ampliar a segurança jurídica e técnica dos agentes públicos envolvidos e favorecer a consolidação gradual de práticas institucionais alinhadas ao desenvolvimento sustentável.



Direcionar o poder de compra público para critérios sustentáveis gera benefícios socioambientais, reduz impactos e impulsiona o mercado sustentável (Brasil, 2026).

CONTEXTO

A implantação do Modelo Cíclico de Implementação de Compras Públicas Sustentáveis (MCI-CPS) insere-se em um contexto no qual as contratações públicas assumem papel estratégico na economia, representando cerca de 15% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (Delmonico et al, 2018).

Esse volume expressivo evidencia o potencial do poder de compra do Estado como instrumento capaz de influenciar diretamente as cadeias produtivas, os padrões de consumo e a dinâmica dos mercados, configurando-se como um importante indutor de desenvolvimento sustentável (CE, 2008; OCDE, 2019).

Nesse cenário, a proposta alinha-se às diretrizes internacionais estabelecidas pela Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, especialmente à Meta 12.7, que incentiva a promoção de práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais (ONU, 2015).

Tal alinhamento reforça o papel das contratações públicas como ferramenta de política pública, capaz de promover não apenas eficiência administrativa, mas também impactos positivos nas dimensões ambiental, social e econômica.



As compras públicas representam um instrumento essencial para promover padrões de produção e consumo mais sustentáveis (UE, 2008).



Apesar desse potencial, observa-se que a incorporação sistemática de critérios de sustentabilidade nos processos de contratação ainda enfrenta desafios significativos no setor público.

Estudos recentes apontam que barreiras institucionais, técnicas e culturais, como a ausência de capacitação dos agentes públicos, a insegurança jurídica na aplicação de critérios sustentáveis e a limitada disponibilidade de fornecedores qualificados, dificultam a adoção dessas práticas (Orfanidou et al., 2024; Pourvaziri et al., 2024).

No âmbito institucional, a proposta foi concebida para a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Instituição pública multicampi que apresenta diversidade de demandas administrativas e acadêmicas, bem como potencial significativo para a implementação de práticas inovadoras em contratações públicas.

Considerando seu estágio de maturidade organizacional em relação às compras públicas sustentáveis, identifica-se a necessidade de adoção de uma abordagem estruturada, que integre aspectos de governança, planejamento, execução e monitoramento das contratações.

A construção do modelo também se fundamenta na adaptação da experiência da Universidad Nacional de Colombia (UNAL), cuja abordagem estruturada demonstrou resultados relevantes na institucionalização das compras públicas sustentáveis.

Essa adaptação considera as especificidades normativas brasileiras, especialmente a Lei nº 14.133/2021, bem como as características operacionais da UEMS, incorporando uma lógica de melhoria contínua inspirada no ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar, Agir) e nos princípios de aprendizagem organizacional.

Diferentemente de abordagens tradicionais, marcadas por iniciativas pontuais e desarticuladas, o contexto de implantação do MCI-CPS propõe uma mudança de paradigma, orientada à construção gradual de capacidades institucionais.

Nesse sentido, busca-se promover a integração transversal da sustentabilidade aos processos de contratação, de forma contínua e sistemática, fortalecendo a governança e ampliando a segurança técnica e jurídica dos agentes públicos envolvidos.



PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da presente proposta de intervenção é composto, prioritariamente, pelos agentes públicos diretamente envolvidos nos processos de contratação no âmbito da UEMS. Incluem-se nesse grupo os servidores das áreas de planejamento, compras, licitações, contratos e assessoramento jurídico, bem como gestores e fiscais de contratos, responsáveis pela condução das diferentes etapas das contratações públicas.

Destaca-se a alta gestão institucional como público-alvo estratégico da proposta, em razão de seu papel na definição de diretrizes e no fortalecimento do compromisso institucional com práticas inovadoras nas contratações públicas.

A ausência de apoio da alta administração configura-se como um entrave relevante, capaz de comprometer a consolidação dessas práticas em níveis mais avançados (Dou; Sarkis; Bai, 2014; Islam et al., 2017).

Por outro lado, o comprometimento da alta gestão é apontado como o principal impulsionador interno desses processos, ao conferir direcionamento estratégico, legitimidade institucional e suporte à incorporação de critérios sustentáveis nas decisões de aquisição (Al Nuaimi et al., 2021; Qazi; Appolloni, 2022; Blome; Hollos; Paulraj, 2014; Liu; Liu; Yang, 2020; Ye; Ma; Liu, 2021).

De forma complementar, a proposta também abrange os setores demandantes da universidade, responsáveis pela identificação das necessidades institucionais e pela elaboração dos documentos iniciais do processo de contratação.

A qualificação desses atores é fundamental para a incorporação adequada de critérios de sustentabilidade desde as fases iniciais do planejamento das contratações.

Adicionalmente, considera-se como público-alvo indireto os fornecedores e prestadores de serviços que participam dos processos licitatórios da UEMS. Tendo em vista, que a adoção de critérios de sustentabilidade tende a influenciar o comportamento do mercado, estimulando a oferta de bens e serviços mais alinhados a práticas sustentáveis.

Por fim, destaca-se que a proposta também gera impactos indiretos sobre a comunidade acadêmica e a sociedade em geral, na medida em que promove o uso mais eficiente e responsável dos recursos públicos, contribuindo para a geração de valor público, para o fortalecimento da governança institucional e para o avanço de práticas alinhadas ao desenvolvimento sustentável.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Embora as compras públicas sejam amplamente reconhecidas como instrumento estratégico para a promoção do desenvolvimento sustentável, sua efetiva incorporação aos objetivos da sustentabilidade ainda enfrenta desafios significativos.

Entre os principais entraves, destacam-se a predominância do critério do menor preço, a ausência de padronização e clareza na definição de critérios sustentáveis e as limitações relacionadas à capacitação técnica e ao engajamento dos agentes envolvidos.

Tais dificuldades, observadas em diferentes contextos institucionais, evidenciam que a consolidação das compras públicas como mecanismo efetivo para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável requer avanços de natureza institucional, organizacional e cultural (Rosell, 2023; Lopes; Caldeira-Pires, 2023; Orfanidou et al., 2024).

No contexto da UEMS, esses desafios se refletem na ausência de diretrizes institucionais consolidadas e de mecanismos estruturados que orientem a incorporação de critérios de sustentabilidade ao longo das diferentes etapas do processo de contratação.

Embora a instituição disponha de instrumentos formais de planejamento, como o Plano Anual de Contratações (PCA), observa-se que a sustentabilidade ainda não está plenamente integrada às rotinas administrativas, sendo frequentemente tratada de forma pontual ou dependente da iniciativa individual dos agentes envolvidos.

Além disso, identificam-se lacunas relacionadas à articulação entre os setores responsáveis pelas contratações, à definição de parâmetros técnicos para aplicação de critérios sustentáveis e ao fortalecimento da capacidade institucional para operacionalizar essas práticas com segurança jurídica e eficiência administrativa.

Esse cenário limita o potencial das contratações públicas como instrumento de geração de valor público e de indução de práticas mais sustentáveis no mercado.

Dessa forma, a situação-problema caracteriza-se pela ausência de uma abordagem estruturada, integrada e contínua que permita orientar a incorporação de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas da UEMS, comprometendo a efetividade dessas práticas e restringindo o uso estratégico do poder de compra institucional como indutor de desenvolvimento sustentável.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

A presente proposta de intervenção tem como objetivo estruturar um modelo cíclico de implementação de compras públicas sustentáveis no âmbito da UEMS, com vistas à incorporação sistemática de critérios de sustentabilidade nos processos de contratação, ao fortalecimento da governança institucional e à promoção do uso estratégico do poder de compra como instrumento de geração de valor público e desenvolvimento sustentável.

Essa iniciativa encontra-se alinhada às diretrizes da Agenda 2030, especialmente à meta 12.7 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que incentiva a promoção de práticas de compras públicas sustentáveis, em consonância com as políticas e prioridades nacionais (ONU, 2015).

➤ **Meta 12.7: Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais.**

De forma complementar, a proposta busca estabelecer diretrizes institucionais que orientem a inserção de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas, bem como promover a capacitação e o engajamento dos agentes envolvidos, de modo a ampliar a segurança técnica e a efetividade na aplicação desses critérios.



Pretende-se, ainda, aprimorar o planejamento das contratações por meio da integração da sustentabilidade aos instrumentos institucionais, especialmente ao Plano de Contratações Anual (PCA), ao Estudo Técnico Preliminar (ETP) e ao Termo de Referência (TR), além de estimular a adoção de práticas sustentáveis na fase de execução das contratações.

A proposta visa fortalecer os mecanismos de governança das contratações públicas, promovendo maior articulação entre os setores envolvidos e alinhamento com as diretrizes institucionais, bem como instituir mecanismos de monitoramento e avaliação baseados em indicadores de desempenho, com o objetivo de promover a melhoria contínua das práticas adotadas.

Por fim, busca-se fomentar a interação com o mercado fornecedor, incentivando a ampliação da oferta de bens e serviços alinhados a critérios de sustentabilidade, contribuindo para a indução de padrões mais responsáveis de produção e consumo.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A análise do contexto institucional da UEMS indica que a incorporação de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas ainda ocorre de forma limitada e não sistematizada, apesar da existência de instrumentos formais de planejamento, como o PCA, o ETP e o TR. Na prática, a adoção desses critérios depende, em grande medida, da iniciativa individual dos agentes envolvidos, o que compromete a padronização e a continuidade das práticas.

Esse cenário foi corroborado pelos resultados da pesquisa aplicada após a ação de sensibilização realizada junto à Divisão de Compras da UEMS, a qual evidenciou que, embora os participantes tenham demonstrado elevado nível de compreensão sobre o conceito de compras públicas sustentáveis e reconhecido sua relevância institucional, persistem limitações relacionadas às condições organizacionais para sua efetiva implementação.

De forma geral, os respondentes indicaram maior segurança conceitual após a capacitação, porém apontaram restrições quanto ao suporte institucional, à adequação dos processos e à capacidade operacional das equipes..

Compras Públicas Sustentáveis

Formação para agentes públicos da
Divisão de Compras
Duração: 4h | Formato: Presencial
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul



“...os principais desafios para a implementação de compras públicas sustentáveis na UEMS estão diretamente relacionados à ausência de institucionalização, de segurança jurídica e de alinhamento estratégico da alta gestão” (Participante 1, 2026).

“Principais desafios seria melhorar a capacitação técnica dos servidores, pois existem dúvidas em como incluir os critérios sustentáveis no processo” (Respondente 7, 2026).

Os dados qualitativos obtidos reforçam essa percepção, destacando a necessidade de maior envolvimento da alta gestão, definição de diretrizes institucionais mais claras e ampliação da capacitação técnica voltada à operacionalização dos critérios de sustentabilidade.

Além disso, foram identificadas dificuldades práticas relacionadas à definição de parâmetros técnicos, à mensuração de critérios sustentáveis e à limitação do mercado fornecedor em atender a determinadas exigências.



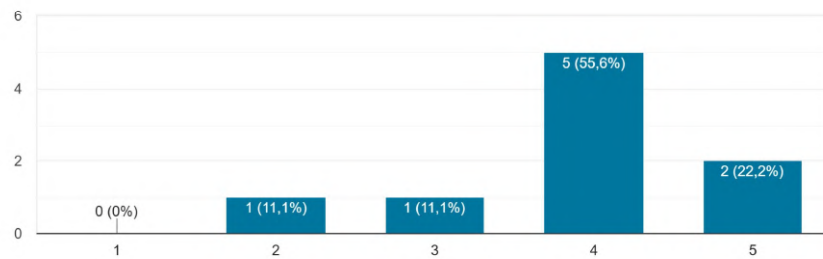
Um desalinhamento entre a capacidade técnica da equipe e a efetividade dos processos institucionais, também foi evidenciado.

Embora haja percepção positiva quanto à aptidão dos agentes e à existência de condições para avançar na agenda, a avaliação mais moderada dos processos indica limitações estruturais que dificultam a inserção sistemática de melhorias.

Tal cenário sugere que o principal entrave não reside na competência ou na disposição institucional, mas na ausência de mecanismos organizacionais capazes de sustentar, de forma contínua, a incorporação de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas.

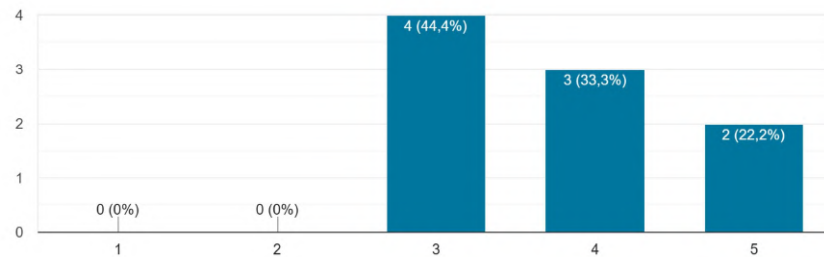
Existem condições institucionais para avançar nessa agenda

9 respostas



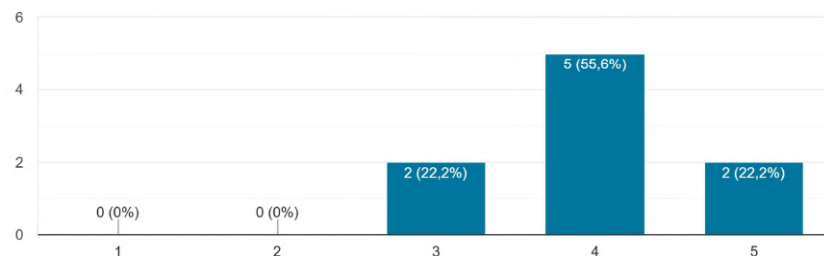
Os processos atuais permitem a inserção de melhorias

9 respostas



A equipe possui capacidade para incorporar critérios de sustentabilidade

9 respostas





Capacidade para incorporar critérios de sustentabilidade

Ambiente favorável à inovação



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante do diagnóstico realizado, propõe-se a implementação de um Modelo Cíclico de Compras Públicas Sustentáveis no âmbito da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), com o objetivo de estruturar, de forma integrada e contínua, a incorporação de critérios de sustentabilidade nos processos de contratação.

A proposta fundamenta-se na necessidade de superar a fragmentação atualmente observada, promovendo uma abordagem sistêmica que articule governança, capacitação, planejamento, execução e monitoramento das contratações públicas.

O modelo adota uma lógica cíclica de melhoria contínua, inspirada no ciclo PDCA, permitindo que os aprendizados obtidos ao longo da execução das contratações retroalimentem as etapas anteriores, promovendo ajustes progressivos e o aperfeiçoamento das práticas institucionais.

Essa abordagem possibilita a construção gradual de capacidades organizacionais, favorecendo a consolidação das compras públicas sustentáveis como prática institucionalizada.

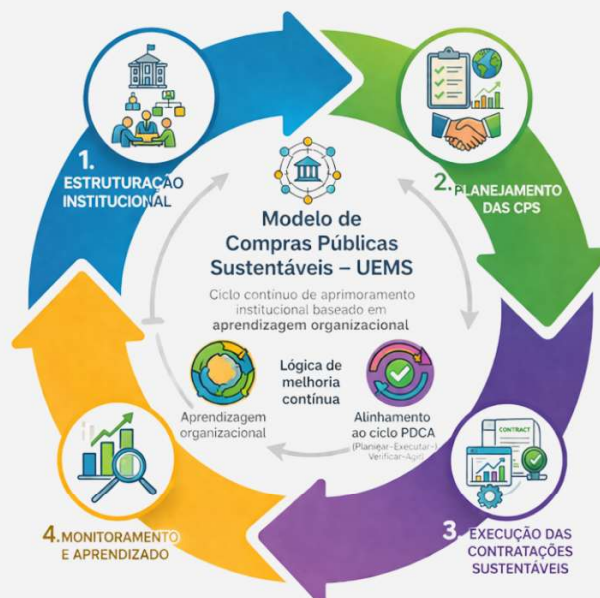
A proposta estrutura-se a partir de quatro eixos interdependentes: estruturação institucional, planejamento das contratações sustentáveis, execução das contratações e monitoramento e aprendizado.

No primeiro eixo, busca-se fortalecer a governança das contratações, por meio da definição de diretrizes institucionais, do engajamento da alta gestão e da capacitação dos agentes envolvidos.

No segundo, enfatiza-se a integração de critérios de sustentabilidade aos instrumentos de planejamento, especialmente ao ETP e ao TR, priorizando objetos com maior potencial de impacto.

O terceiro eixo concentra-se na aplicação efetiva desses critérios nos processos licitatórios e na avaliação das propostas, com suporte técnico adequado.

Por fim, o quarto eixo estabelece mecanismos de monitoramento e avaliação, com base em indicadores de desempenho, permitindo a retroalimentação do modelo e a promoção da melhoria contínua.



De forma complementar, a proposta prevê a atuação de equipes interdisciplinares e a articulação entre diferentes setores institucionais, bem como o estímulo ao diálogo com o mercado fornecedor, com vistas à ampliação da oferta de bens e serviços alinhados a critérios de sustentabilidade.

A representação detalhada do modelo cíclico proposto encontra-se apresentada no Item 5 – Sessão Propositiva, o qual ilustra a dinâmica de funcionamento e a inter-relação entre as etapas.

Dessa forma, o modelo busca não apenas orientar a inserção de critérios sustentáveis, mas estruturar uma mudança organizacional capaz de consolidar as compras públicas como instrumento estratégico de geração de valor público e indução de práticas mais sustentáveis no mercado.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Responsável pela Proposta

A implementação da proposta de intervenção será conduzida no âmbito da UEMS, sob coordenação da Divisão de Compras, unidade responsável pela condução dos processos de contratação e pela articulação entre os setores envolvidos.

A execução das ações previstas contará com a participação de diferentes atores institucionais, incluindo as áreas demandantes, os setores de planejamento, assessoria jurídica e gestão de contratos, bem como o apoio estratégico da alta gestão, cuja atuação é fundamental para o alinhamento institucional, a definição de diretrizes e a viabilização das condições necessárias à implementação.

Grupos de Trabalho

Adicionalmente, prevê-se a formação de grupos de trabalho com caráter interdisciplinar, envolvendo servidores de diferentes áreas do conhecimento, com o objetivo de qualificar tecnicamente a definição e aplicação de critérios de sustentabilidade nas contratações.

Esse arranjo busca fortalecer a governança institucional e garantir maior integração entre as etapas do processo de contratação.

Implementação

A implementação da proposta terá início no exercício de 2026, com previsão de desenvolvimento contínuo, considerando a natureza cíclica do modelo proposto e a necessidade de aprimoramento progressivo das práticas institucionais ao longo do tempo.



REFERÊNCIAS

- ALNUAIMI, B. K.; SINGH, S. K.; HARNEY, B. Unpacking the role of innovation capability: exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of Business Research*, [s.l.], v. 134, p. 78-88, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.026>.
- BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 abr. 2021.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). Compras públicas sustentáveis. Disponível em: <http://a3p.mma.gov.br/compras-publicas-sustentaveis/>. Acesso em: 23 abr. 2026.
- BLOME, C.; HOLLOS, D.; PAULRAJ, A. Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. *International Journal of Production Research*, v. 52, n. 1, p. 32-49, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.825748>
- COMISSÃO EUROPEIA. Public procurement for a better environment. Bruxelas: European Commission, 2008.
- DELMONICO, D.; JABBOUR, C. J. C.; PEREIRA, S. C. F.; JABBOUR, A. B. L. S.; RENWICK, D. W. S.; THOMÉ, A. M. T. Unveiling barriers to sustainable public procurement in emerging economies: evidence from a leading sustainable supply chain initiative in Latin America. *Resources, Conservation & Recycling*, 134, 70-79, 2018. doi: 10.1016/j.resconrec.2018.02.033.
- DOU, Y.; SARKIS, J.; BAI, C. Government green procurement: a fuzzy-DEMATEL analysis of barriers. In: ÖZTAYŞI, B.; KAHRAMAN, C. (ed.). *Supply chain management under fuzziness*. Berlin; Heidelberg: Springer, 2014. p. 567-589.
- ISLAM, M. M.; MURAD, M. W.; McMURRAY, A. J.; ABALALA, T. S. Aspects of sustainable procurement practices by public and private organisations in Saudi Arabia: an empirical study. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, v. 24, n. 4, p. 289-303, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504509.2016.1209794>.
- LIU, J.; LIU, Y.; YANG, L. Uncovering the influence mechanism between top management support and green procurement: the effect of green training. *Journal of Cleaner Production*, v. 251, e119674, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119674>.
- LOPES, J. A.; CALDEIRA-PIRES, A. A. Environmental and sustainability aspects in public procurements: perceptions of the Brazilian public sector. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, v. 62, p. 1218-1240, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5380/dma.v62i0.85495>. Acesso em: 14 jul. 2025.
- ORFANIDOU, C. et al. Barriers to sustainable public procurement: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 2024.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Nova York: ONU, 2015.
- POURVAZIRI, M. et al. Barriers to green public procurement in the construction sector: evidence from Iran. *Sustainability*, 2024.
- QAZI, A. A.; APPOLLONI, A. A systematic review on barriers and enablers toward circular procurement management. *Sustainable Production and Consumption*, v. 33, p. 343-359, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.07.013>.
- ROSELL, Jordi. Green public procurement in Spain. *Hacienda Pública Española / Review of Public Economics*, n. 245, p. 95-117, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7866/HPE-RPE.23.2.4>. Acesso em: 14 jul. 2025.
- YE, M.; MA, Y.; LIU, J. Why do public sectors perform high-level green public procurement practice? a new insight with fsQCA approach. *Journal of Environmental Planning and Management*, v. 65, n. 14, p. 2719-2747, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1978060>.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Gabinete da pró-Reitoria de administração e planejamento
FUNDAÇÃO Universidade ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Modelo Cíclico de Implementação de Compras Públicas Sustentáveis”, de autoria de Carolina Amorim Coutinho.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Ciclo de Implementação de Compras Públicas Sustentáveis e seu propósito é estruturar institucionalmente a incorporação de critérios ambientais, sociais e econômicos aos processos de contratação pública.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@ufgd.edu.br.

Dourados, MS 21 de maio de 2026.

Registro de recebimento

ROBSOM MARQUES
DE
AMORIM:8157582318
7

Assinado de forma digital
por ROBSOM MARQUES
DE AMORIM:81575823187
Dados: 2026.05.21
16:13:10 -03'00'

Robsom Marques de Amorim
Pró-Reitor de Administração e Planejamento – UEMS

Discente: Carolina Amorim Coutinho, discente

Orientadora: Luciana Virginia Mario Bernardo, doutora

Universidade Federal da Grande Dourados

Dourados, MS, 15 de maio de 2026



APÊNDICE B – MAPA MENTAL DO CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

