



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS-ESAN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL



**ROBSON GONÇALVES CHAPARRO**

**SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES  
ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO  
FEDERAL**

Campo Grande, MS  
2016



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS-ESAN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL



**ROBSON GONÇALVES CHAPARRO**

**SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES  
ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO  
FEDERAL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como requisito final para receber o título de mestre em Administração Pública.

Campo Grande, MS  
2016

Ficha catalográfica preparada pela  
COORDENADORIA DA BIBLIOTECA CENTRAL/UFMS

CHAPARRO, Robson Gonçalves  
Sustentabilidade Ambiental nos Pregões Eletrônicos: análise em  
Órgão do Executivo Federal.

Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em  
Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP) –  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2016.  
Orientador: Prof.º Dr.º Marcelo Ribeiro Silva

1. Aquisição Pública. 2. Licitação. 3. Meio Ambiente.

**ROBSON GONÇALVES CHAPARRO**

**SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES  
ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO  
FEDERAL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado como exigência para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, à banca examinadora, no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Campo Grande-MS, 14 de Outubro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva, UFMS - Campo Grande/MS  
Orientador

---

Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre, UFMS - Campo Grande/MS  
Examinador Interno

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Caroline Pauletto Spanhol, UFMS - Campo Grande/MS  
Examinador Externo

---

Aud. José Paulo Juliete Barbiere, CGU - Campo Grande/MS  
Chefe da Controladoria Geral da União  
Membro Técnico

*A Deus, à minha família, que se fizeram presentes em todos os momentos.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por tudo e por todo o sempre.

Ao Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva, pela orientação e apoio dispensados durante toda a minha trajetória, em especial pela amizade e pelo exemplo de profissional e de caráter.

Ao PROFIAP, por possibilitar a formação de profissionais imbuídos de tornar a Administração Pública mais transparente e coerente com as necessidades do povo brasileiro.

Ao Ministério da Saúde–MS, Núcleo Estadual no Mato Grosso do Sul – NEMS, pelo fornecimento das informações necessárias para realização deste projeto.

Aos meus pais, pilares da formação de quem sou hoje.

À minha noiva Denise, pelo amor e apoio incondicional, nunca deixando de compartilhar de meus sonhos.

Aos meus colegas do PROFIAP/UFMS, pela riqueza dos debates e pelos exemplos compartilhados de eficiência na Gestão Pública. Que todo esforço nos traga grandes realizações!

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
SUMÁRIO.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xi
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL.....	3
2.2 POLÍTICA NACIONAL DO MEIO AMBIENTE.....	5
2.3 AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - A3P.....	6
2.4 AQUISIÇÕES PÚBLICAS.....	7
2.5 MODALIDADES E TIPOS DE LICITAÇÃO.....	9
2.5.1 Modalidades de Licitação.....	10
2.5.2 Tipos de Licitação.....	12
2.6 CONTRATAÇÕES DIRETAS.....	12
2.7. PREGÃO ELETRÔNICO.....	13
2.7.1 Termo de Referência.....	15
2.8 COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS.....	17
3. METODOLOGIA.....	20
3.1 TRIANGULAÇÃO.....	21
3.2 COLETA DE DADOS.....	22
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS E PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO.....	24
4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	26
4.1. O NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE.....	26
4.1.1 Estrutura.....	26
4.1.2 Quadro de pessoal.....	28

4.2. AQUISIÇÕES REALIZADAS PELO NEMS/MS NO QUINQUÊNIO 2011-2015.....	29
4.3. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NO NEMS/MS.....	31
4.4. AUSÊNCIA DE CAPACITAÇÃO EM CPS.....	33
4.5. ECONOMICIDADE E VANTAJOSIDADE NOS PE.....	35
4.6. CPS – CONHECIMENTO DA LEGISLAÇÃO PERTINENTE.....	38
4.7. REALIZAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS.....	40
4.8. ELABORAÇÃO CONJUNTA DOS TR.....	43
4.9. PLANO DE GESTÃO LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS).....	45
5. PLANO DE AÇÃO.....	48
5.1. ANÁLISE SWOT.....	48
5.2. PLANO 5W2H.....	50
6. BENEFÍCIOS DAS PROPOSTAS DOS PLANOS DE AÇÃO PARA A INSTITUIÇÃO.....	53
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS.....	63
ANEXO I – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....	64
ANEXO II - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA) .....	68
ANEXO III - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-(QUESTIONÁRIO) .....	69
ANEXO IV – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	70
ANEXO V – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO .....	74
APÊNDICES.....	80
APÊNDICE “A” – ANÁLISES SWOT – DETALHADAS POR CATEGORIAS.....	81
APÊNDICE “B” – PLANOS DE AÇÃO – DETALHADOS POR CATEGORIAS.....	86

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 4.1 – Estrutura Organizacional Básica do Ministério da Saúde.....	27
FIGURA 4.2 – Formação acadêmica dos pregoeiros e demandantes.....	29
FIGURA 4.3 – Despesas pagas - modalidade de licitação Pregão Eletrônico.....	31
FIGURA 4.4 – Participação em treinamentos.....	33
FIGURA 4.5 – Economicidade e Vantajosidade nos Pregões Eletrônicos.....	36
FIGURA 4.6 – Conhecimento da IN n° 01/MPOG/2010.....	39
FIGURA 4.7 – Inclusão de critérios de sustentabilidade nos TR.....	42
FIGURA 4.8 – Aquisições de copos descartáveis de 200 ml no ano de 2015.....	47

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 – Limites de valores por modalidade de licitação.....	11
QUADRO 2.2 – Limites de valores consoante I e II, do art. 24, da lei nº 8.666/1993.....	13
QUADRO 2.3 – Limites de valores consoante §1º, do art. 24, da Lei nº 8.666/1993.....	13
QUADRO 2.4 – Vantagens e desvantagens do Pregão Eletrônico.....	15
QUADRO 3.1 – Perfil dos participantes da pesquisa.....	23
QUADRO 3.2 – Categorias analíticas.....	24
QUADRO 4.1 – Processo de Pregão Eletrônico no NEMS/MS-Ações Básicas.....	30
QUADRO 4.2 – Contratações do NEMS/MS com critérios de sustentabilidade ambiental...	32
QUADRO 4.3 – Principais fatores de influência para realização de CPS.....	42
QUADRO 5.1 – Análise SWOT.....	49
QUADRO 5.2 – Plano de Ação – 5W2H.....	51

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos

CPS – Compras Públicas Sustentáveis

DATASUS - Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde

DENASUS - Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde

DICON - Divisão de Convênios

FNS - Fundo Nacional de Saúde

FUNASA - Fundação Nacional de Saúde

INAMPS - Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social

MMA- Ministério do Meio Ambiente

MS - Ministério da Saúde

NEMS/MS - Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul

PE – Pregão Eletrônico

PLS - Plano de Gestão de Logística Sustentável

RDC - Regime Diferenciado de Contratação

SAA - Subsecretaria de Assuntos Administrativos

SE - Secretaria Executiva

SEAUD - Serviço de Auditoria

SEGAD - Serviço de Gestão Administrativa

SFCT - Seção de Fomento e Cooperação Técnica em Informática

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU - Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia da Informação

TR - Termo de Referência

## **RESUMO**

CHAPARRO, R.G. **Sustentabilidade Ambiental nos Pregões Eletrônicos: Análise em Órgão do Executivo Federal**. Campo Grande: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2016, 93 p.

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo das aquisições realizadas em uma Instituição Pública do Governo Federal, por meio do Pregão Eletrônico e entender o quão estão sendo respeitados os dispositivos legais incentivadores das compras sustentáveis. Para atingi-lo pretende-se identificar os motivos pelos quais algumas aquisições estão dentro dos parâmetros das aquisições sustentáveis e outras não e; identificar se os servidores que atuam como pregoeiro, equipe de apoio, e demais envolvidos na elaboração da licitação e seus processos, possuem conscientização e discernimento acerca das possibilidades de se incluir critérios de sustentabilidade ambiental no Pregão Eletrônico. Como resultado da pesquisa, verificou-se o não atendimento pleno das normas que determinam à prática de Compras Públicas Sustentáveis devido, principalmente, a ausência de capacitação dos servidores que as realizam. Outros motivos relacionados foram o desconhecimento dos principais normativos que tratam sobre sustentabilidade nas aquisições e a inexistência de um Plano de Gestão de Logística Sustentável. Por fim, o estudo traz a análise SWOT das situações verificadas e Planos de Ações visando o direcionamento dos esforços da instituição para contornar a situação e possibilitar o pleno atendimento dos objetivos da licitação, em especial à garantia do desenvolvimento nacional sustentável.

**Palavras-chave:** Aquisição Pública, Licitação, Meio Ambiente.

## **ABSTRACT**

CHAPARRO, R.G. (2016). *Environmental sustainability in Trading Electronics: analysis in governmental organ of the Federal Executive, 2016. 93p. Work Final Conclusion (Professional Masters in Public Administration) - Federal University of Mato Grosso do Sul, Brazil.*

The aim of this research is to analyze the process of acquisitions in a Public Institution of the Federal Government, through the Electronic Trading and understand just how the legal provisions instigators of sustainable procurement are being respected. To reach it is intended to identify the reasons why some acquisitions are within the parameters of sustainable parameters and other is not; identify if the public workers that act as crier, support staff, and others involved in the preparation of the bidding and its processes, have awareness and understanding about the possibilities to include environmental sustainability criteria in Electronic Trading. As a result of the research, there's not the full compliance of the rules that determine the practice of Sustainable Procurement, mainly due to lack of skilled workers who perform it. Other reasons were the lack of knowledge of related normative that treat on sustainability in procurement and the lack of a Plan of Sustainable Logistics Management. At least, the study provides SWOT analysis of verified and Action Plans situations aiming at the directing of the governmental organ's efforts to overcome the situation and ensure full compliance with the objectives of the tender, particularly the guarantee of sustainable national development.

**Keywords:** Procurement, Bidding, Environment.

# 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de ações que resultem na preservação e recuperação do meio ambiente tem sido consenso em reuniões entre governos, em uma tentativa de minimizar os impactos ambientais que a industrialização tem provocado.

O Brasil está inserido entre os países que apresentam propostas que objetivam a sustentabilidade ambiental, inclusive compartilhando estas responsabilidades entre o Governo e a sociedade, como está previsto na própria Carta Magna, em seu artigo 225, em que cabe ao Poder Público e a coletividade a responsabilidade pela defesa e preservação do meio ambiente, a fim de garanti-lo para as gerações atuais e futuras (BRASIL, 1988). O Poder Público, para tanto, precisa adotar decisões e atitudes inovadoras considerando a necessidade de manter e recuperar o meio ambiente (BARBIERI, 1997).

Desse modo, é preciso que o ente público perceba sua responsabilidade quanto à garantia de um meio ambiente saudável para as futuras gerações, minimizando os impactos ambientais com ações coerentes e dentro das possibilidades legais, ou seja, de acordo com as normas vigentes.

Dentre as ações positivas que o ente público pode realizar em prol da garantia do meio ambiente saudável, está a realização de aquisições sustentáveis.

Neste estudo, são analisadas as aquisições realizadas pelo Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS por meio do Pregão Eletrônico, pois esta é a forma predominantemente utilizada pela instituição e ainda por ser um instrumento utilizado em grande parte das aquisições do governo federal.

As exigências por produtos oriundos de meios de produção sustentáveis, como material reciclado, de reflorestamento, resíduos sólidos, dentre outros, ou de serviços que se utilizem de formas e técnicas sustentáveis, precisam constar do Termo de Referência, que é o documento integrante do Pregão, o qual deve conter a discriminação detalhada e pormenorizada dos bens e serviços a serem adquiridos, além do objetivo da administração com a contratação (NIEBUHR, 2008).

Os órgãos da Administração Pública Federal que realizam compras através do pregão eletrônico possuem grande potencial de contribuição na questão da sustentabilidade ambiental, já que podem utilizar as aquisições como ferramenta para modificar a cadeia produtiva.

Tendo como lócus o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS; como objeto de pesquisa o processo de aquisições públicas, realizado por meio do pregão eletrônico (conforme o previsto no artigo 3º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 no que diz respeito a garantir a promoção do desenvolvimento nacional sustentável); e como nível de análise os indivíduos envolvidos neste processo organizacional dinâmico e estratégico, pressupõe-se inexistência do não atendimento a tais requisitos; a inobservância das políticas sustentáveis no âmbito do planejamento do Órgão, as quais poderiam incentivar as aquisições sustentáveis e a ausência da pauta da sustentabilidade nos cursos e treinamentos da equipe de aquisições.

Diante dessa problemática, o objetivo geral deste estudo é analisar o processo das aquisições realizadas em uma Instituição Pública do Governo Federal, por meio do Pregão Eletrônico, e entender o quão estão sendo respeitados os dispositivos legais incentivadores das compras sustentáveis. Para isso, pretende-se identificar os motivos pelos quais algumas aquisições estão dentro dos parâmetros das aquisições sustentáveis e outras não e; identificar se os servidores que atuam como pregoeiro, equipe de apoio, e demais envolvidos na elaboração da licitação e seus processos, possuem conscientização e discernimento acerca das possibilidades de se incluir critérios de sustentabilidade ambiental no Pregão Eletrônico.

Para tanto, a pesquisa está estruturada em sete seções, incluindo a presente introdução. Na segunda seção realizou-se a revisão de literatura, onde são apresentados conceitos de sustentabilidade, políticas ambientais e de aquisições públicas, demonstrando as principais regras e princípios que devem ser atendidos pela Administração Pública. Na terceira são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho. A quarta seção trata sobre o diagnóstico organizacional, e apresenta um retrato da situação encontrada na instituição. A quinta seção trata da análise SWOT das categorias encontradas na seção anterior e traz a proposição de Planos de Ações, como contribuição para o ente público. A próxima seção apresenta uma síntese dos principais benefícios das propostas dos planos de ação e por fim, são realizadas as considerações finais deste estudo.

Nessa seara, o presente estudo propõe ampliação da prática sustentável nas aquisições realizadas por Pregões Eletrônicos no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta conceitos e normativos legais que devem ser atendidos pela Administração Pública, especificamente àqueles relativos à sustentabilidade ambiental e aquisições públicas, reforçando a importância e obrigação da participação do ente público no trato da questão ambiental.

### 2.1 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Apesar de a ação antrópica, desde o princípio da civilização, ter produzido alterações no meio ambiente, a grande questão é a crescente dilapidação do meio ambiente provocada no último meio século (GRIMBERG, 2005).

Importante destacar que o capitalismo visa essencialmente o lucro e que, para tal objetivo, tem-se apropriado de recursos ambientais limitados com a extração contínua e danosa ao meio ambiente. A atual geração tem verificado que tal uso irresponsável já apresenta sérios riscos à manutenção e ao funcionamento da própria biosfera, resultante de um modelo extrativista e consumista que ameaça o sustentáculo da vida no planeta (SANTOS, 2011).

Dessa forma, o mesmo autor destaca que a forma atual de produção e consumo da sociedade tem provocado alterações significativas na relação ser humano *versus* natureza, sobretudo devido à degradação do meio ambiente com inúmeras consequências ambientais.

Verifica-se, contudo, que no último século surgiu o apelo por ações que possam resultar em um equilíbrio ambiental sustentável, de forma a permitir que as gerações atuais e futuras possam usufruir de um meio equilibrado. A compreensão da importância do meio ambiente e das consequências do seu uso irresponsável fez com que a sociedade passasse a exigir do governo maior responsabilidade quanto a sua preservação e defesa (GENEROSO, 2014).

Ressalta-se que o direito da sociedade a um meio ambiente saudável e sustentável está garantido pela Carta Magna da República Federativa do Brasil, no caput do seu Art. 225, em que também se observa a imposição de obrigações ao Poder Público e aos cidadãos quanto à sua defesa e manutenção, no intuito de preservá-lo para as próximas gerações, *in verbis*:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (BRASIL, 1988, s/p)

O desenvolvimento sustentável em sua essência passou a fazer parte do cenário político internacional a partir do Relatório de Brundtland, no ano de 1987. A partir de então, a importância deste conceito foi inserida no contexto das conferências internacionais, ressaltado pelas delegações como de importância primária para a sustentabilidade do meio ambiente (AZEVEDO, 2014).

Conforme explica Hüller (2010, p. 387-388), para garantir o desenvolvimento de forma sustentável, provendo as necessidades das gerações atuais e futuras, é necessário que haja associação entre as sustentabilidades social, ecológica, ambiental, política, econômica, demográfica, cultural, constitucional e espacial, conforme apregoa a Agenda 21 Global.

Paralelamente, Bittencourt (2014) esclarece que as principais dimensões da sustentabilidade são as seguintes: *(i)* dimensão social, que compreende a necessidade de recursos e tem como principal objetivo a redução das desigualdades sociais, assegurando melhor qualidade de vida e paridade no acesso aos recursos e serviços sociais; *(ii)* dimensão espacial, que busca melhorar a distribuição territorial dos assentamentos humanos e atividades econômicas e melhorias no meio urbano; *(iii)* dimensão cultural, que objetiva o equilíbrio entre a tradição e a inovação, assegurando que o desenvolvimento dar-se-á garantindo o respeito às características de cada ecossistema, cultura e local; *(iv)* dimensão política que visa o fortalecimento das instituições democráticas e da cidadania ativa; *(v)* dimensão econômica que se relaciona à gestão eficiente dos recursos econômicos buscando garantir o equilíbrio econômico da sociedade; e a *(vi)* dimensão ambiental, que busca a utilização dos ecossistemas com a menor destruição possível dos ecossistemas.

Nessa seara, o Estado tem envidado esforços a fim de promover a sustentabilidade do meio ambiente, em especial através da ação legislativa. Ações legislativas são de suma importância para que o ente público possa agir em prol da sustentabilidade ambiental, sendo vários os normativos os quais intuem prover à sociedade um meio ambiente mais equilibrado. Dentre eles se destacam Política Nacional do Meio Ambiente, a Política Nacional de Resíduos Sólidos, a criação da Agenda Ambiental na Administração Pública e as normas relativas às aquisições públicas. Dentre outros objetivos, visam à promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

## 2.2 POLÍTICA NACIONAL DO MEIO AMBIENTE

A Política Nacional do Meio Ambiente está disposta na Lei Federal nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, e apresenta em seu artigo 4º, os seguintes princípios: (i) compatibilização do desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico; (ii) definição de áreas prioritárias de ação governamental relativa à qualidade e ao equilíbrio ecológico, atendendo aos interesses da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios; (iii) estabelecimento de critérios e padrões de qualidade ambiental e de normas relativas ao uso e manejo de recursos ambientais; (iv) desenvolvimento de pesquisas e de tecnologias nacionais orientadas para o uso racional de recursos ambientais; (v) difusão de tecnologias de manejo do meio ambiente, à divulgação de dados e informações ambientais e à formação de uma consciência pública sobre a necessidade de preservação da qualidade ambiental e do equilíbrio ecológico; (vi) preservação e restauração dos recursos ambientais com vistas à sua utilização racional e disponibilidade permanente, concorrendo para a manutenção do equilíbrio ecológico propício à vida; (vii) à imposição, ao poluidor e ao predador, da obrigação de recuperar e/ou indenizar os danos causados e, ao usuário, da contribuição pela utilização de recursos ambientais com fins econômicos (BRASIL, 1981).

Observa-se, portanto, que o dispositivo em pauta traz uma série de recomendações ao Governo, no intuito de preservar, melhorar e recuperar o meio ambiente, garantindo o desenvolvimento sócio econômico, os interesses da segurança nacional e a proteção da dignidade da vida humana, em conformidade com o *caput* do artigo supracitado.

Importante destacar que no Brasil, de acordo com o § único, do artigo 5º, da Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, todas as atividades empresariais públicas e privadas devem ocorrer em consonância com esse dispositivo legal e em conformidade com os objetivos da Política Nacional do Meio Ambiente (BRASIL, 1981).

Isso também é importante devido ao fato de que muitos problemas ambientais, incluindo poluição do meio ambiente e riscos à saúde humana são provenientes da relação direta com os resíduos sólidos. Tal relação torna o gerenciamento de resíduos sólidos uma prioridade nas Políticas Públicas Ambientais (PEDROSA; NISHIWAKI, 2014).

Em fevereiro de 1998 foi sancionada a Lei nº 9.605, a qual dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, demonstrando a preocupação do legislador em tipificar condutas que culminam em prejuízo

ambiental e, ao mesmo tempo, prevê as devidas penas pela ação que venha a resultar em danos ao meio ambiente (BRASIL, 1998).

### 2.3 AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - A3P

O Ministério do Meio Ambiente (MMA) iniciou oficialmente, no ano de 2002, o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) (BRASIL, 2016f), cuja finalidade é a promoção e a internalização dos princípios de sustentabilidade socioambiental nos órgãos e entidades públicos das três esferas de governo (BRASIL, 2016d). Para tanto, é necessário que haja o comprometimento tanto individual quanto coletivo a fim de que as necessárias mudanças de hábitos ocorram (BRASIL, 2016c).

A Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) possui como objetivos: *(i)* a orientação aos gestores públicos para a adoção de princípios e critérios de sustentabilidade em suas atividades; *(ii)* o apoio à incorporação de critérios de gestão socioambiental nas atividades públicas; *(iii)* a promoção da economia de recursos naturais e a eficiência de gastos institucionais; *(iv)* a contribuição para a revisão dos padrões de produção e consumo e na adoção de novos referenciais de sustentabilidade no âmbito da administração pública; *(v)* a difusão das boas práticas implementadas pelos parceiros; *(vi)* a redução dos gastos da administração, redução do consumo, aumento da qualidade de vida do servidor, melhoria da eficiência dos serviços oferecidos e redução dos impactos sobre o meio ambiente das atividades desempenhadas (BRASIL, 2016d).

Possui ainda como Eixos Temáticos: *(i)* o uso racional dos recursos naturais e bens públicos; *(ii)* a gestão adequada dos resíduos gerados; *(iii)* a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho; *(iv)* a sensibilização e capacitação dos servidores; *(v)* as contratações de bens e serviços com sustentabilidade; e *(vi)* a implementação de critérios para construções sustentáveis (BRASIL, 2016d).

A adesão a essa agenda é voluntária e individual de forma que qualquer órgão público pode implementar a A3P. Para tanto, é necessário que seja formalizado o compromisso de adesão através de um Termo de Adesão junto ao MMA (BRASIL, 2016d).

## 2.4 AQUISIÇÕES PÚBLICAS

A Administração Pública não só regula a economia mediante leis, incentivos e subvenções, mas também participa ativamente no mercado e na qualidade de vida dos consumidores: compra produtos, contrata serviços e obras, segundo as necessidades, igual a qualquer outra empresa particular, e deve assumir sua parcela de responsabilidade quanto às questões ambientais. (ROSSATO, 2011, p. 31)

Para compreender como ocorre a compra pública são necessárias algumas noções iniciais de licitação, as quais passamos a apresentar neste momento.

A Administração Pública está sob a égide dos procedimentos licitatórios, o que a obriga a realizar suas aquisições seguindo regras e princípios já determinados, diferenciando-se do cidadão ou do ente privado que tem autonomia de realizar compras ou contratos mediante unicamente seus próprios critérios. Deste modo, a discricionariedade do gestor público está limitada à observância prévia da legislação que rege o tema, não havendo autonomia para realização de gastos que não por meio de uma das formas legalmente previstas (OLIVO, 2012), como consta do inciso XXI, do artigo 37 do texto constitucional:

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

Portanto, as aquisições públicas devem proceder ao devido processo licitatório. A exceção são os casos excepcionais previstos na legislação, como em situação de emergência ou calamidade pública, em caso de necessidade de intervenção no domínio econômico para regulação de preços, ou ainda, no caso de inviabilidade de competição, conforme consta dos artigos 24 e 25 da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993).

Deste modo, ausente às anormalidades que ensejam ações imediatas do ente público como as apresentadas no parágrafo acima, não há o que se falar em compra pública que não seja através do devido processo licitatório e suas regras.

Segundo Di Pietro (2013), a licitação vincula-se a Administração Pública ao decorrer do princípio da indisponibilidade do interesse público, e remete a obrigação de escolha do fornecedor que apresente a proposta mais vantajosa ao interesse público.

Assim, infere-se que o processo licitatório é um procedimento administrativo dotado de formalidade onde a Administração Pública realiza a convocação de empresas interessadas

na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços, e que atendam ao solicitado por meio de edital ou convite (BRASIL, 2010a).

Para Oliveira (2015), licitação é o processo administrativo utilizado pela Administração Pública para aquisição de bens e serviços, com o objetivo de selecionar a melhor proposta, por meio de critérios objetivos e impessoais.

O procedimento licitatório deve observar certos princípios, que nortearão todos os atos do processo, em atendimento ao que consta do *caput* do artigo 3º, da Lei nº 8.666/1993 (grifo nosso):

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

De forma sucinta, Di Pietro (2013) e Oliveira (2015) explicam os princípios inerentes à ação pública, os quais podem ser definidos da seguinte forma: (i) legalidade: é aquele que vincula todas as ações do procedimento licitatório à lei; (ii) impessoalidade: entende-se como a obrigação de que todos os licitantes sejam tratados de forma igualitária; (iii) moralidade e probidade: exigem que a Administração atue de forma honesta, de acordo com a moral e os bons costumes; (iv) igualdade e isonomia: no procedimento licitatório a Administração deve escolher a proposta mais vantajosa garantindo que todos os interessados possuam os mesmos direitos e obrigações; (v) publicidade: obriga que os atos e procedimentos praticados no processo sejam públicos, a fim de que os interessados tomem conhecimento e de garantir a possibilidade de fiscalização quanto à legalidade; (vi) vinculação ao instrumento convocatório: a Administração deve seguir estritamente o edital, vinculando-se às suas regras, estando juntamente com os licitantes obrigados a cumprir o instrumento convocatório; (vii) julgamento objetivo: garante que as propostas serão julgadas em conformidade com as regras e exigências previstas no edital.

Quanto ao princípio da proposta mais vantajosa, é importante destacar a manifestação do Tribunal de Contas da União (TCU) emanada através do Acórdão TCU nº 1978/2009 – Plenário:

[...] É comum considerar-se que a maior vantagem para a Administração está sempre no menor preço. Isso reflete o entendimento, equivocado, de que a lei consagra a tese de que o mais barato é sempre o melhor, sem contemplação com a técnica e a qualidade [...]. (BRASIL, 2009b)

Essa manifestação do Tribunal de Contas da União importa que o menor preço ofertado pode não ser, necessariamente, o mais vantajoso para a Administração, fato comumente observado em licitações.

Já o princípio da promoção do desenvolvimento nacional sustentável tem por objetivo o incentivo à preservação do meio ambiente por meio do processo licitatório. Conforme Di Pietro (2013), a inserção de critérios de sustentabilidade na licitação coaduna com os princípios da isonomia e da razoabilidade, portanto não caracteriza afronta aos mesmos, aliás, especificar esses critérios no processo de aquisição encontra fulcro na Constituição Federal.

Deste modo, com a inserção do princípio da promoção do desenvolvimento nacional sustentável na Lei Geral de Licitações e Contratos, sua observância passou a ser obrigatória nas aquisições públicas, paralelamente à obrigação de optar pela proposta mais vantajosa e garantir a isonomia entre os licitantes (COSTA, 2012).

Da mesma forma, Garcia e Ribeiro (2012) explicam que as compras sustentáveis suscitam uma obrigação ao Administrador Público de analisar qual a relação custo/benefício que a aquisição irá gerar ao órgão e ao meio ambiente, não refletindo na busca específica pelo menor preço, e sim, ao alcance das determinações constitucionais, nas quais o direito a um bioma saudável se insere.

O Tribunal de Contas da União, por meio do Acórdão TCU nº 1734/2009 – Plenário, ratifica o objetivo da licitação de obter a proposta mais vantajosa à Administração por meio da ampla competitividade (BRASIL, 2009a).

Oliveira (2015) explica ainda que as regras de licitação são direcionadas aos entes da Administração Direta, às entidades da Administração indireta e às demais empresas controladas direta e indiretamente pelo Estado. Destaca ainda a importância da escolha da modalidade de licitação mais adequada para a aquisição planejada.

## 2.5 MODALIDADES E TIPOS DE LICITAÇÃO

Neste item serão apresentadas as seguintes modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão, pregão (presencial e eletrônico), consulta e o RDC, além dos tipos de licitação, com a definição dos conceitos e características respectivas.

### 2.5.1 Modalidades de Licitação

O conceito de licitação, de acordo com o TCU, pode ser entendido como um procedimento administrativo formal em que a Administração convoca terceiros para apresentação de propostas a fim de obter bens e serviços. Ciente desta definição importa conhecer as modalidades de licitação possíveis para cada tipo de aquisição (BRASIL, 2010a).

Por modalidades de licitação entendem-se os procedimentos e formalidades com observância obrigatória no processo licitatório. Desse modo se faz necessário que a Administração Pública escolha a modalidade de licitação mais adequada à aquisição pretendida e de tal forma que a compra pública aconteça em estrito atendimento aos dispositivos legais, em atos formais dotados de objetivos e princípios claros, sem margem para ações ou julgamentos de cunho pessoal (OLIVEIRA, 2015).

Nesse sentido, a escolha correta ocorre com a decisão do gestor que, observando todos os princípios e normas regentes, usará de seu poder discricionário para optar pela modalidade e tipo de licitação que melhor resultado trará a Administração Pública.

As seguintes modalidades de licitação estão dispostas no artigo 22, da Lei nº 8.666/1993: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão (BRASIL, 1993).

Destaca-se que o §8º, do artigo 22 da Lei nº 8.666/1993 veda a criação de outras modalidades de licitação ou a combinação entre elas, todavia, esta determinação não alcança a União, pois, como se averigua do aparato legal que rege as licitações públicas, mais duas modalidades foram inseridas no âmbito jurídico, o pregão (presencial e eletrônico) e o Regime Diferenciado de Contratação (BRASIL, 1993; OLIVEIRA, 2015; PRADO, 2009; DI PIETRO, 2013).

Desse modo, identificam-se as seguintes modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão, pregão (presencial e eletrônico), consulta e o RDC. A seguir apresentamos as definições de cada modalidade:

Concorrência: definida na forma do §1º, do artigo 22, da lei nº 8.666/1993 como a modalidade onde quaisquer interessados que comprovem possuir, ainda na fase de habilitação preliminar, os requisitos de qualificação constantes no edital (BRASIL, 1993).

Tomada de preços: está definida na forma do §2º, do artigo 22, da lei nº 8.666/1993 como a modalidade entre interessados cadastrados ou que atendam as condições obrigatórias para cadastramento até três dias antes da data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação (BRASIL, 1993).

Convite: conforme §3º, do artigo 22, da lei nº 8.666/1993:

[...] é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas. (BRASIL, 1993, s/p)

Concurso: é definido pelo §4º, do artigo 22, da lei nº 8.666/1993, como a modalidade a ser utilizada para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores (BRASIL, 1993).

Leilão: é a modalidade utilizada para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, consoante previsão do §5º, do artigo 22, da lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993).

Pregão: é a modalidade utilizada para aquisição de bens ou serviços comuns, e é realizada em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais, conforme artigo 2º, do Decreto nº 3.555/2000. Já o Pregão Eletrônico realiza-se por meio do ambiente virtual, através de recursos de Tecnologias da Informação (TI) e está regulamentado pelo Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 (BRASIL, 2000b, 2005).

Consulta: de acordo com o artigo 37 da lei nº 9.986/2000, é a modalidade que se destina, junto com o pregão, a aquisição de bens e serviços pelas Agências Reguladoras (BRASIL, 2000a).

Regime Diferenciado de Contratação: destina-se exclusivamente às licitações e contratos necessários à realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, da Copa das Confederações da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA, 2013), da Copa do Mundo (FIFA 2014), dentre outras possibilidades, consoante artigo 2º do Decreto nº 7.581/2011 e Lei nº 12.462/2011 (BRASIL, 2011a, 2011b).

De acordo com artigo 23 da Lei de Licitações, as modalidades convite, tomada de preços e concorrência são determinadas em função do valor estimado da contratação:

Quadro 2.1 – Limites de valores por modalidade de licitação.

<b>Limites de valores por modalidade de licitação</b>		
<b>Modalidade</b>	<b>Obras e serviços de engenharia (I, do art. 23, da lei nº 8.666/1993)</b>	<b>Demais compras e serviços (II, do art. 23, da lei nº 8.666/1993)</b>
Convite	Até R\$ 150.000,00	Até R\$ 80.000,00
Tomada de Preços	Até R\$ 1.500.000,00	Até R\$ 650.000,00
Concorrência	Acima de R\$ 1.500.000,00	Acima de R\$ 650.000,00

Fonte: Brasil (1993).

As modalidades denominadas Pregão Presencial e Pregão Eletrônico não possuem limites de valores descritos na legislação, contudo há a definição de que sua utilização destina-se exclusivamente a aquisição de bens e serviços comuns (BRASIL, 2000b, 2002, 2005; OLIVO, 2012).

### **2.5.2 Tipos de Licitação**

De acordo com Brasil (2010a), tipo de licitação deve ser entendido como critério de julgamento, através do qual a Administração seleciona a proposta mais vantajosa, diferentemente de modalidade, que se refere a procedimento. Os tipos mais comuns de tipos de licitação são: (i) menor preço, onde o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração tem por base o menor preço; (ii) melhor técnica, em que os critérios considerados são de ordem técnica e; (iii) técnica e preço, onde o que define a proposta mais vantajosa é a maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e técnica.

Ressalta-se que os tipos melhor técnica e técnica e preço são incompatíveis com o Pregão Eletrônico e Pregão Presencial, que possuem como característica o julgamento através do critério de menor preço (BRASIL, 2002).

Importante reforçar o entendimento de que adquirir através do critério menor preço não pode ser confundido com obrigação de comprar o mais barato, sendo necessária a busca pelo melhor preço, que resultará em maior vantagem à Administração. Para tanto, a Administração precisa identificar e especificar corretamente suas necessidades no Termo de Referência (TR) para que o Pregão Eletrônico (PE) resulte na aquisição do produto correto para suprir a demanda do órgão.

A legislação possui ainda alguns casos em que é possível adquirir sem a realização de licitações, são as denominadas contratações diretas, que se configuram exceções à regra geral.

## **2.6 CONTRATAÇÕES DIRETAS**

Contratação direta é definida por Brasil (2010a) como uma exceção à regra geral de licitar, em que a aquisição é realizada sem licitação, em caráter excepcional e na forma expressa da Lei, podendo ocorrer em três formas: (i) dispensada, que relaciona casos de alienação de bens móveis e imóveis pela Administração; (ii) dispensável, quando o

procedimento é possível mas não obrigatório e; (iii) inexigível, que ocorre quando a competição é inviável.

As aquisições realizadas através de dispensa de licitação também devem observar limites estabelecidos em lei, conforme Quadro 2.2:

Quadro 2.2 – Limites de valores consoante I e II, do art. 24, da lei nº 8.666/93.

<b>Limites de valores para dispensa de licitação</b>	
Obras e serviços de engenharia (I, do art. 24, da lei nº 8.666/1993)	Até R\$ 15.000,00
Demais compras e serviços (II, do art. 24, da lei nº 8.666/1993)	Até R\$ 8.000,00

Fonte: Brasil (1993).

Conforme a Lei nº 8.666/1993, se a contratação resultante de dispensa de licitação ocorrer com consórcios públicos, sociedade de economia mista, empresa pública e por autarquia ou fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas, então os valores limites serão os seguintes (Quadro 2.3):

Quadro 2.3 – Limites de valores consoante §1º, do art. 24, da Lei nº 8.666/93.

<b>Limites de valores para dispensa de licitação</b>	
Obras e serviços de engenharia (§1º, do art. 24, da lei nº 8.666/1993)	Até R\$ 30.000,00
Demais compras e serviços (§1º, do art. 24, da lei nº 8.666/1993)	Até R\$ 16.000,00

Fonte: Brasil (1993).

Após a breve definição de licitação, suas modalidades, tipos e exceções, passamos a tratar especificamente sobre características do Pregão Eletrônico.

## 2.7 PREGÃO ELETRÔNICO

Neste capítulo são abordados conceitos acerca de Pregão Eletrônico e do Termo de Referência, com a apresentação de suas principais características a fim de permitir uma breve visão da forma e das possibilidades de se realizar as aquisições através destas novas modalidades.

O Pregão é uma das modalidades de licitação existentes no ordenamento jurídico brasileiro e é regulamentado pelo Decreto nº 3.555/2000 e instituído por meio da Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2000b, 2002). É um procedimento onde a Administração Pública, garantindo a isonomia, seleciona o fornecedor ou prestador de serviço que atenda ao objeto licitado comum no mercado, e que permite aos licitantes, tanto na modalidade pública

presencial ou virtual, a redução das propostas através de lances sucessivos (FERNANDES, 2008).

Já o pregão em sua forma eletrônica está regulamentado pelo Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, e destina-se, assim como em sua forma presencial, exclusivamente à aquisição de bens e serviços comuns no âmbito da União (BRASIL, 2005).

Essa modalidade de licitação está condicionada aos princípios básicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, eficiência, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo, bem como aos princípios correlatos da razoabilidade, competitividade e proporcionalidade.

Esses princípios devem ser considerados em conjunto, de tal modo que não haja aplicação ou interpretação de forma isolada, evitando desta forma que um princípio se sobressaia a outro (JUSTEN FILHO, 2009).

Como característica principal a sessão do Pregão Eletrônico (PE) ocorre sem a presença física dos representantes das empresas participantes do certame, o que possibilita maior competição com custo mínimo, de tal forma que, para uma empresa que atenda as exigências do edital localizada em outro município ou estado participar do certame, basta acesso a um computador e internet, não havendo dispêndio de recursos com sua locomoção até o município do órgão que realiza o PE.

Essa situação provoca maior concorrência e conseqüente redução dos preços, resultando em economia para o ente público. Assim, com a ausência de deslocamentos dos licitantes, destaca-se a redução de gastos com a participação na sessão pública, além de garantir maior agilidade e transparência do processo, na forma em que possibilita o acompanhamento das informações de forma imediata e a qualquer tempo (RESENDE, 2012).

O PE apresenta algumas vantagens e desvantagens em relação às demais formas de aquisição, conforme apresentado no Quadro 2.4:

Quadro 2.4 - Vantagens e desvantagens do Pregão Eletrônico

<b>Pregão Eletrônico</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
-Melhor operacionalização e características que possibilitam maior objetividade e simplicidade, com consequente redução da burocracia e dos custos do processo, face à utilização de recursos de Tecnologia da Informação (TI).	-O critério de realização somente para bens e serviços comuns exige conhecimento específico dos produtos, e a Administração muitas vezes se depara com grandes dificuldades para enquadrar o bem, o que pode incorrer numa demora na fase preparatória ou ainda, em especificação incorreta ou insuficiente, possibilitando o fornecimento de um produto divergente daquele realmente necessário para satisfazer a necessidade do ente público.
-Amplia a disputa entre os concorrentes, por alcançar uma gama maior de fornecedores, o que implica em redução de custos e dos valores médios das compras.	-A substituição da comissão de licitação pela figura única do pregoeiro, acarretando excessiva responsabilidade e dispondo de poderes quase que supremos
-Redução do tempo total para a efetivação da compra.	-As empresas participantes necessitam possuir pessoal especializado para esta atividade e o setor público precisa estabelecer critérios de igualdade de disputa para empresas de menor porte.
-Maior transparência do processo, devido ao uso de TI, o que permite a prestação de contas e o acompanhamento dos gastos públicos realizados.	-A necessária inclusão digital, que demanda investimentos a fim de garantir a universalização do acesso. -O aperfeiçoamento e atualização dos portais de compras.

Fonte: Adaptado de Malischeski et. al. (2013, p. 11)

Uma necessidade característica do Pregão, para que resulte na aquisição desejada e com as vantagens inerentes a sua forma é apresentada por Costa (2012), ao explicar que os processos devem conter a especificação adequada do objeto a ser licitado. Para esse autor, deve estar demonstrada satisfatoriamente a pertinência e a relevância de tais características, permitindo desta forma, a inserção de critérios ambientais nas compras públicas. O documento que deve conter estas características é o Termo de Referência, que integra o edital do PE.

### 2.7.1 Termo de Referência

O Termo de Referência (TR) é utilizado na modalidade pregão presencial e pregão eletrônico de modo similar ao Projeto Básico nas demais modalidades da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993; FURTADO, 2008), e está definido no § 2º, VI, do artigo 9º, do Decreto 5.450/2005 como sendo (BRASIL, 2005):

[...] o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva. (BRASIL, 2005, s/p)

De acordo com Niebuhr (2008), o TR deve possuir todas as informações necessárias para a correta definição e especificação do objeto a ser adquirido, mesmo que possa haver alguma alteração posterior, e ainda, dele deve constar qual o objetivo da administração com a aquisição, ou seja, o que ela necessita e o que ela pretende com a contratação. Além disso, é preciso que esteja claramente definido como será realizada a entrega dos materiais ou a execução dos serviços, com riqueza de detalhes, contendo prazos, métodos e estratégias de execução que deverão ser cumpridas pela contratada.

Conforme salienta Santana (2008), o TR é o instrumento que possui todo o código genético da aquisição que será realizada, pois permite a avaliação do custo, demonstra a relação entre as reais necessidades administrativas e o atendimento das demandas, além de prover informações suficientes para a perfeita elaboração da proposta e, conseqüentemente, para o correto julgamento do pregoeiro. Dessa forma, sua elaboração não pode ser negligenciada, pois se trata do documento que conterá todas as informações e detalhamentos necessários quanto ao objeto que se pretende adquirir embasando a elaboração de todo o processo de aquisição.

De acordo com a Lei nº 8.666/1993 e o Decreto nº 3.555/2000, é obrigatório que o objeto esteja claramente definido e que não ocorram especificações excessivas, no intuito de garantir competição entre o maior número de fornecedores e possibilitar a seleção da proposta mais vantajosa, em atendimento aos princípios orientadores da licitação (BRASIL, 1993; 2000b).

Observa-se a preocupação do legislador em determinar que conste no TR várias exigências do processo de licitação, de forma detalhada, tornando-o um documento norteador de todo o processo.

Os artigos 18, 38 e 40 da Lei nº 8.666/1993 determinam expressamente que o objeto da licitação esteja claramente definido a fim de garantir a isonomia e igualdade entre os licitantes. Importante destacar que o TR contendo a correta discriminação dos itens garantirá que o licitante tenha condições de elaborar corretamente sua proposta (BRASIL, 1993).

O Termo de Referência (TR) deve ser elaborado pelo setor requisitante juntamente com o setor de compras. Ressalta-se ainda que o Tribunal de Contas da União (TCU) apresentou seu entendimento acerca da importância da correta definição do objeto da licitação, através da Súmula nº 177/TCU, *in verbis*:

A definição precisa e suficiente do objeto licitado constitui regra indispensável da competição, até mesmo como pressuposto do postulado de igualdade entre os licitantes, do qual é subsidiário o princípio da publicidade, que envolve o conhecimento, pelos concorrentes potenciais das condições básicas da licitação, constituindo, na hipótese particular da licitação para compra, a quantidade demandada uma das especificações mínimas e essenciais à definição do objeto do pregão. (BRASIL, 2008, s/p)

Dessa forma, todas as informações a respeito de determinado objeto que se pretende adquirir deverão ser condensadas no Termo de Referência, (SANTANA, 2010) e em comum acordo com a área demandante e o setor de compras, atendendo ao constante na letra a, inciso III, artigo 8º do Decreto nº 3.555/2000 (BRASIL, 2000b).

## 2.8 COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

Nos últimos anos os temas sustentabilidade e desenvolvimento sustentável passaram a ter maior relevância na agenda política da Administração Pública, estando o governo cada vez mais consciente da importância de sua participação como indutor de mudanças nos setores produtivos e de consumo sustentáveis, inclusive devido a sua participação como um dos principais compradores do país, realizando aquisições anuais na ordem de 10 a 15 % do Produto Interno Bruto (BRASIL, 2016b; VALENTE, 2011).

Corroborando com tal entendimento Azevedo (2014), ao explicar que o montante de recursos financeiros dispendidos pelo Estado na aquisição de bens e serviços acaba por transformá-lo em um grande agente econômico.

Assim, os entes privados, motivados por este grande mercado consumidor, a Administração Pública, tende a adaptar seus meios de produção e de gestão a fim de atender esta nova demanda, identificada a partir da mudança do perfil do consumidor, neste caso, a partir de políticas e exigências mais sustentáveis colocadas em prática:

O Estado é um grande consumidor, e, como tal, tem capacidade de induzir o comportamento de outras pessoas, uma vez que fará surgir um mercado novo de

produtos limpos, com melhores preços, o que poderá fazer com que o consumidor mude os hábitos, no intuito de produzir um consumo sustentável. (Santos, 2013, *apud* Bittencourt, 2014)

Coaduna com este pensamento Defra (2006), ao inferir que, com tal poder de mercado, os entes públicos podem alcançar melhorias ambientais, financeiras e sociais substanciais, além de serem capazes de exercer influência considerável na mudança de todo o mercado para o fornecimento de produtos e serviços mais sustentáveis.

Essa modificação e adaptação do mercado fornecedor tende a ocorrer a partir da exigência de que os itens licitados conttenham características sustentáveis. Estas especificações deverão constar nos Editais e TR, o que sinalizará aos fornecedores que o Governo passou a priorizar e adquirir produtos sustentáveis em detrimento dos demais, em consonância com a Lei 8.666/1993 que passou a ter dentre suas finalidades, a função de promover o desenvolvimento nacional, através do poder de compra governamental (VALENTE, 2011).

Tanto é que o artigo 4º, do Decreto nº 7.746/2012, que regulamenta o artigo 3º da Lei no 8.666/1993, define, entre outras, as seguintes diretrizes de sustentabilidade:

- I – menor impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água;
- II – preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local;
- III – maior eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia;
- IV – maior geração de empregos, preferencialmente com mão de obra local;
- V – maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra;
- VI – uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais; e
- VII – origem ambientalmente regular dos recursos naturais utilizados nos bens, serviços e obras. (BRASIL, 2012, s/p)

Desse modo, as compras precisam ser sustentáveis desde o planejamento da aquisição, na definição do produto ou serviço a ser adquirido ao optar por aquele que gere menos impacto ao meio ambiente, com a escolha da melhor forma de contratar, com a inserção de exigências quanto à observância de legislações ambientais inerentes, e com a contratação e o correto acompanhamento da execução contratual (SANTOS; BARKI, 2011).

Essas ações permitem maior segurança a todo o processo ao garantir que o produto ou serviço entregue será exatamente àquele que supre a demanda que deu origem ao gasto público, em outras palavras, o produto comprado terá as características e qualidade esperada pelos demandantes, evitando a compra de itens diferentes e/ou com qualidade inferior.

Hegenberg (2013) ainda esclarece que a visão acerca das aquisições públicas sustentáveis não deve se limitar apenas à possibilidade de realização, sendo uma ação indispensável nas licitações.

De fato, as compras públicas sustentáveis promovem a sustentabilidade nas atividades públicas, contudo, para que isso ocorra, é de suma importância que os atores envolvidos no processo de aquisição possuam conhecimento da legislação da matéria e ainda, que tenham claramente definidas as necessidades do órgão e as respectivas discriminações dos bens e serviços a serem licitados (BRASIL, 2013a).

A não inserção de critérios de sustentabilidade nas licitações normalmente ocorre porque aqueles incumbidos do poder discricionário para escolher ou não pela realização de aquisições sustentáveis se apegam muitas vezes aos princípios da ampla competitividade, da isonomia, do menor preço e economicidade de tal modo que acreditam que ao optarem pela realização de uma compra sustentável estará afrontando estes princípios (BIM, 2011).

Quanto a esse fato, ressalta-se que os princípios devem coexistir entre si, não podendo um princípio se sobressair a outro (JUSTEN FILHO, 2009) e, como a promoção do desenvolvimento nacional sustentável também é um princípio da licitação, não pode ser ignorado pelo Administrador Público, tampouco os demais sucumbirem perante ele, sendo necessário que exista e se garanta o equilíbrio entre eles.

### 3 METODOLOGIA

De forma ampla, conforme explica Malhotra (2001), as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias ou conclusivas. As pesquisas conclusivas são, por sua vez, divididas em descritivas e causais. No entanto, Castro (1976), de modo genérico, afirma que as pesquisas podem ser classificadas em três tipos básicos: exploratória, descritiva e explicativa. Cada uma trata o problema de forma diferente.

A pesquisa exploratória, na visão de Selltiz et. al. (1965) abarca aqueles estudos que buscam descobrir ideias e intuições, cujo objetivo é adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Do mesmo modo, Gil (2010) considera que as pesquisas exploratórias exercem a função primordial de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Seu planejamento é menos rígido, pois seu objetivo é proporcionar uma visão geral, tal como aproximativo, acerca de determinado fato ou fenômeno. Portanto, quanto aos seus objetivos, o presente estudo é caracterizado como exploratório, e descritivo.

Exploratório, pois busca maior familiaridade com o problema de pesquisa proposto, visando entender melhor os processos de aquisição pública por meio do pregão eletrônico. O principal nível de análise é o individual, pois foi a partir da visão do indivíduo que se procurou entender a forma pela qual os processos de compras e aquisições se articulam com os requisitos legais, principalmente aqueles que visam escolhas sustentáveis.

Descritiva e predominantemente interpretativa, pois se procurou analisar, compreender e expor as principais características do fenômeno das aquisições no contexto específico de um órgão da Administração Pública Federal e a forma pela qual os indivíduos envolvidos neste processo articulam com as variáveis legais, políticas e profissionais.

As explicações de Godoy (1995) indicam também que as pesquisas científicas podem ser classificadas quanto à sua natureza em três tipos básicos: qualitativa, quantitativa, ou ambas ao mesmo tempo. A abordagem qualitativa oferece subsídios para a interpretação e compreensão dos processos que permeiam a administração, sobretudo quando se busca compreender os fenômenos “segundo a perspectiva do sujeito, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p. 58). A diversidade existente entre a abordagem qualitativa permite identificar quatro características, a saber: “o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e o enfoque indutivo” (GODOY, 1995, p. 62).

Dessa forma, quanto a sua natureza, o presente estudo é qualitativo, pois procura compreender o fenômeno dentro de seu ambiente natural com a utilização de entrevistas com os gestores (Ordenador de Despesas e Chefe do Setor de Aquisições) e realização de questionários com os pregoeiros e demandantes da instituição.

Quanto à escolha do objeto, considerando-se que a pesquisa partirá de uma perspectiva exploratório-descritiva, foi proposto como método o estudo de caso a fim de observar, interpretar, compreender e discutir aspectos relacionados aos processos de compras e aquisições na visão dos ordenadores de despesas e dos chefes do setor de aquisições. Segundo Godoy (2006, p. 124), o estudo de caso interpretativo deve conter características singulares, tais como uma rica descrição do fenômeno estudado, padronização e organização dos dados, além de permitir ao pesquisador analisar detalhadamente o processo e os indivíduos envolvidos no mesmo (YIN, 2010; CRESWELL, 2007a).

Além disso, segundo informa Godoy (2006, p. 127), a estratégia de uso de estudos de casos reflete no desejo do pesquisador em identificar questões de natureza conceitual, que “surgem de teorias previamente estabelecidas ou que se propõem a elaborar uma teoria a partir de um ou mais casos analisados”.

### 3.1 TRIANGULAÇÃO

Segundo explica Yin (2001, p. 120) a lógica da triangulação está fundamentada na utilização de “várias fontes de evidências”. Trata-se de um ponto forte muito importante para os estudos de caso qualitativos. Seguindo tal lógica, o presente estudo contou com entrevistas conduzidas principalmente por meio de roteiro de perguntas e também por meio de questionário semiestruturado.

Além disso, foi também colocado em prática a técnica da observação não participante, em que segundo Godoy (1995), possui um papel essencial no estudo de caso qualitativo. Por meio dessa técnica o investigador irá apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. A observação não participante ocorre quando o pesquisador atua apenas como espectador atento (GODOY, 2006, p. 133), coletando dados e não participando do contexto no qual está inserido, tendo como suporte um roteiro de observação.

Já a análise documental foi aplicada como forma de identificar, verificar e apreciar documentos, cuja finalidade específica, neste caso, preconizou-se na utilização de fontes paralelas e simultâneas de informação para complementar os dados, de forma a permitir a

contextualização do processo investigado, tais como: documentos digitais, intranet, internet, dentre outras fontes disponibilizadas.

### 3.2 COLETA DOS DADOS

A análise documental ocorreu principalmente por meio da pesquisa realizada no Portal de Compras do Governo Federal, a fim de levantar a quantidade de pregões eletrônicos realizados pelo órgão analisado nos últimos cinco anos e de verificar se existe a prática de exigir critérios de sustentabilidade ambiental nos TR.

O período da análise foi escolhido por possibilitar uma visão ampla da prática de aquisição pela instituição e ainda, em face da disponibilidade de dados para consulta pública no Portal de Compras do Governo Federal.

Após a escolha do período de análise, procedeu-se no intuito de realizar entrevistas e aplicação dos questionários. Para tanto, enviou-se inicialmente ofício de solicitação de autorização institucional para a realização das entrevistas e posteriormente foram realizadas entrevistas com o Ordenador de Despesas e com o Chefe do Setor de Recursos Logísticos, e os demais servidores do órgão que participam, direta ou indiretamente do processo de aquisição. Para tanto, foram convidados a participar do presente estudo os servidores pregoeiros, Ordenador de Despesa (OD), responsável pelo Setor de Administração e os demandantes/solicitantes de materiais e serviços.

Os entrevistados foram escolhidos por possuírem poder gestão no trato dos assuntos pertinentes às aquisições do órgão. Os servidores demandantes por serem àqueles que provocam o início do processo ao apresentar as necessidades de seus respectivos setores e os pregoeiros por serem atores de destaque na execução dos procedimentos do PE.

Servidores que não participam de nenhuma fase do processo de aquisição, os que não aceitaram participar da pesquisa e aqueles que não assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foram excluídos da pesquisa, de tal modo que foram convidados a participar da pesquisa um total de 14 servidores, dos quais 12 estão envolvidos no processo de compras como pregoeiros e/ou solicitantes de material e 02 são os responsáveis pelo setor de aquisições e pela ordenação de despesas do órgão.

Após os procedimentos supracitados, aplicou-se um questionário com os servidores públicos que participam dos processos licitatórios buscando levantar informações padronizadas de como ocorrem as aquisições públicas sustentáveis no órgão analisado.

O uso do questionário permitiu a participação de maior quantidade de servidores assegurando o anonimato dos respondentes (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Em seguida, foram realizadas entrevistas com os dois servidores que possuem poder de gestão sobre os processos de aquisição, a fim de compreender qual é a visão dos gestores acerca da prática de aquisições sustentáveis através do PE.

No total, 12 servidores participaram da pesquisa, representando 85% dos convidados. Desse modo, apenas dois servidores convidados recusaram participar.

A coleta de dados ocorreu com a aplicação de questionário padronizado aos servidores pregoeiros, aos solicitantes de material e com a realização de entrevista com o Responsável pelo Setor de Recursos Logísticos, incumbido dos processos de aquisições do órgão, e com o Ordenador de Despesas.

Quadro 3.1 - Perfil dos participantes da pesquisa

Nº	Código	Cargo	Faixa etária	Escolaridade
1	E1	Responsável pelo Recursos Logísticos (RL)	Mais de 55 anos	Nível Superior
2	E2	Ordenador de Despesas (OD)	46 a 55 anos	Nível Superior
3	P1	Pregoeiro	46 a 55 anos	Ensino Médio
4	P2	Pregoeiro	Mais de 55 anos	Nível Superior
5	P3	Pregoeiro	46 a 55 anos	Nível Superior
6	P4	Pregoeiro	26 a 35 anos	Nível Superior
7	P5	Pregoeiro	26 a 35 anos	Nível Superior
8	D1	Demandante	46 a 55 anos	Nível Superior
9	D2	Demandante	46 a 55 anos	Nível Superior
10	D3	Demandante	46 a 55 anos	Nível Superior
11	D4	Demandante	26 a 35 anos	Nível Superior
12	D5	Demandante	46 a 55 anos	Nível Superior

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 3.1 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa. Verificou-se que cinco servidores exercem a função de pregoeiro e destes, três elaboram TR. Um servidor não pregoeiro também realiza TR esporadicamente.

Apenas um participante da pesquisa não possui formação de nível superior e 58% (07 de 12) contam com 29 anos de serviço público ou mais.

A fim de garantir o sigilo dos servidores, não serão citados nomes dos participantes nesta pesquisa e, para análise dos dados oriundos dos questionários e entrevistas, utilizaremos a seguinte classificação: servidores pregoeiros serão identificados como [P1], [P2], [P3], [P4] e [P5]; servidores aos quais incumbe a responsabilidade de demandar materiais e serviços serão identificados como [D1], [D2], [D3], [D4] e [D5]; e os servidores que participaram da entrevista serão identificados como [E1] e [E2].

A aplicação dos questionários ocorreu nos dias 01, 04 e 05 de julho de 2016 e as entrevistas foram realizadas nos dias 04 e 05 de julho de 2016.

As entrevistas duraram cerca de quinze minutos cada e os questionários foram auto preenchidos pelos participantes.

Foram produzidas 60 laudas referentes aos questionários e entrevistas realizadas. A tabulação das informações geradas com a coleta dos dados provenientes destes questionários e entrevistas resultou em 20 laudas que embasam este estudo.

Na aplicação dos questionários e realização das entrevistas, garantiu-se o anonimato dos participantes não os identificando nominalmente, e também o direito de recusa a responder qualquer questão caso o servidor tenha se sentido constrangido, ações que não prejudicaram a pesquisa e nem foi impeditivo de participação.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS E PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO

A técnica utilizada para o tratamento dos dados obtidos com a pesquisa foi a análise de dados em espiral, apresentada por Creswell (2007b), iniciando com a coleta e administração dos dados disponíveis e a posterior transformação destes em informações úteis para o estudo, possibilitando a identificação de categorias analíticas.

Para tanto, após análise do acervo documental disponível, elaborou-se questões que permitissem elucidar as situações destacadas nos objetivos deste estudo e, após a tabulação dos dados obtidos buscou-se identificar, conforme proposto por Merriam (1998), características e padrões de respostas que somassem informações às categorias e que formassem uma imagem efetiva da situação encontrada.

Como resultado foram obtidas as categorias *a posteriori* constantes do Quadro 3.2:

Quadro 3.2 - Categorias analíticas

Sequência	Nome da categoria	Subcategorias
1	O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde	1 Estrutura 2 Quadro de Pessoal
2	Aquisições Realizadas	-
3	Sustentabilidade Ambiental	-
4	Ausência de Capacitação em CPS	-
5	Economicidade e Vantajosidade Nos PE	-
6	CPS – Conhecimento da Legislação Pertinente	-
7	Realização de Compras Públicas Sustentáveis	-
8	Elaboração Conjunta dos TR	-
9	Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS)	-

Fonte: dados da pesquisa

O capítulo a seguir trata sobre o Diagnóstico Organizacional, e apresentará inicialmente informações básicas acerca da estrutura organizacional e do quadro de pessoal do NEMS/MS, a fim de permitir a formação de um retrato de como está organizado esta instituição localizada no município de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Após a apresentação da instituição, são abordadas as categorias que subsidiam a realidade da organização acerca da realização de seus Pregões Eletrônicos e da prática de ações que se classificam como sustentáveis, em suas aquisições e no seu cotidiano.

## **4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Este capítulo trata sobre aspectos analisados no NEMS/MS, apresentando uma análise das categorias identificadas possibilitando compreender como ocorrem os Pregões Eletrônicos, quais procedimentos são adotados e as causas das situações verificadas.

### **4.1 O NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE**

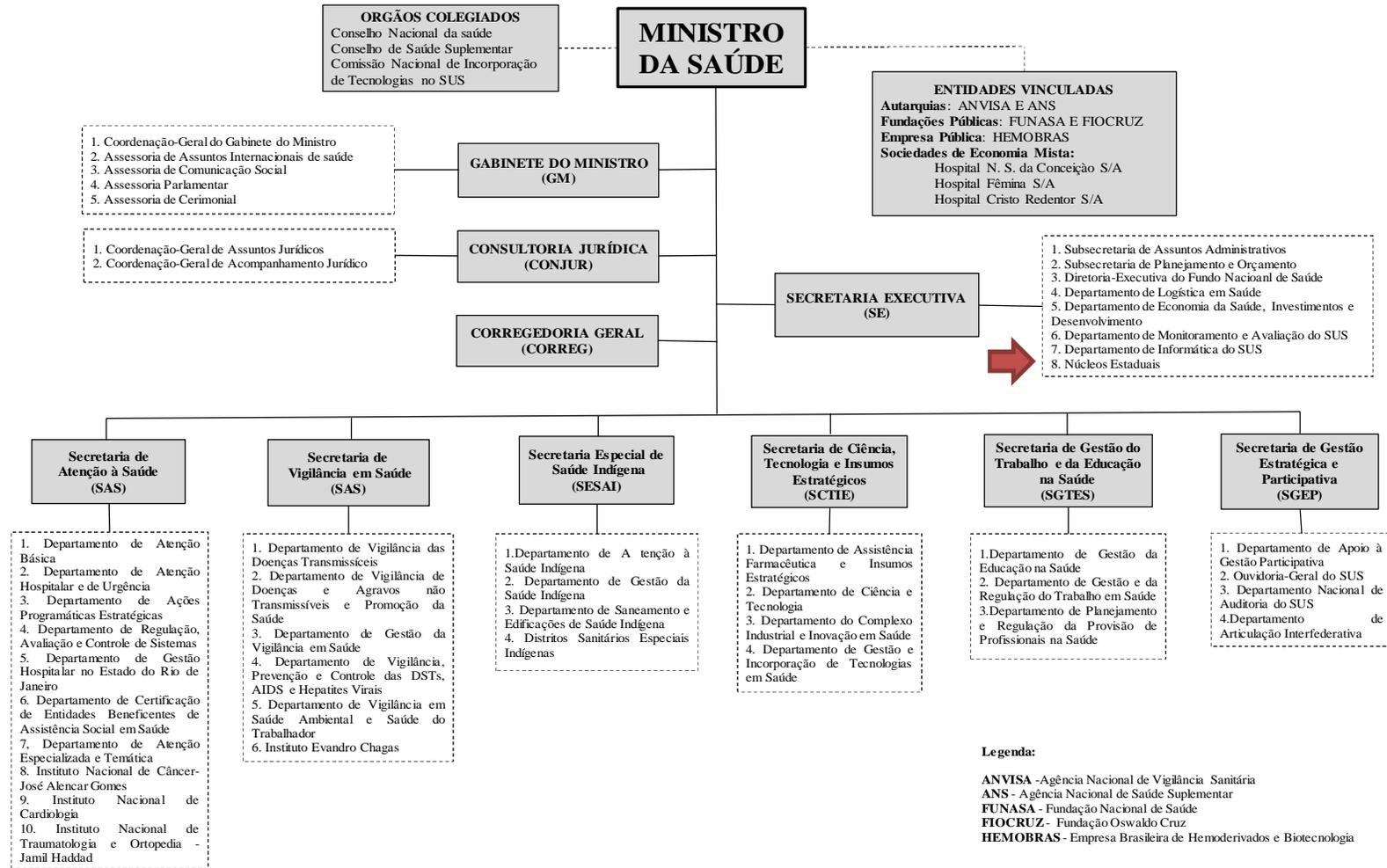
#### **4.1.1 Estrutura**

O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS é um órgão público da Administração Direta, e tem como competência o desenvolvimento de atividades técnico-administrativas e de apoio logístico, e a prática dos atos necessários à atuação dos órgãos do Ministério da Saúde (BRASIL, 2013b).

Conforme o Decreto nº 8.065/2013 são competências do Ministério da Saúde: a política nacional de saúde, a coordenação e fiscalização do Sistema Único de Saúde, a saúde ambiental e ações de promoção, proteção e recuperação da saúde individual e coletiva, inclusive a dos trabalhadores e a dos índios, as informações de saúde, os insumos críticos para a saúde, a ação preventiva em geral, a vigilância e controle sanitário de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos, a vigilância de saúde, especialmente quanto às drogas, medicamentos e alimentos, e a pesquisa científica e tecnológica na área de saúde (BRASIL, 2013b).

A Estrutura organizacional básica do Ministério da Saúde está apresentada na Figura 4.1:

Figura 4.1 – Estrutura Organizacional Básica do Ministério da Saúde.



Fonte: Brasil (2016e).

Os Núcleos Estaduais compõem uma das oito unidades que integram a Secretaria Executiva (SE). A estrutura do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS é composta por quatro setores:

- Divisão de Convênios (DICON), a qual se subordina ao Fundo Nacional de Saúde-FNS, que integra a Secretaria Executiva-SE/MS,
- Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD), o qual se subordina a Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA/SE/MS);
- Serviço de Auditoria-SEAUD, o qual se subordina ao Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (DENASUS); e
- Seção de Fomento e Cooperação Técnica em Informática (SFCT), a qual subordina-se ao Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (DATASUS).

De forma sintética, compete à DICON o trato dos assuntos pertinentes a supervisão e acompanhamento de Convênios; ao SEGAD o controle e execução da gestão administrativa da instituição; ao SEAUD compete o planejamento e execução de auditorias e fiscalizações no âmbito do SUS; e a SFCT compete subsidiar a implantação de sistemas informatizados de saúde e prestar apoio em Tecnologia da Informação-TI às demais áreas. As competências gerais de cada setor estão discriminadas na Portaria MS nº 1.891/2013 (BRASIL, 2013c).

O SEGAD foi considerado principal setor de análise do presente estudo, em especial por possuir as seguintes atribuições gerais, de acordo com o inciso VII do Artigo 215, da Portaria MS nº 1.891/2013:

VII - executar as atividades de execução orçamentária, financeira e contábil da unidade gestora do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde. (BRASIL, 2013c, s/p)

Como observado, compete ao SEGAD a função de executar as atividades de execução orçamentária, financeira e contábil da unidade gestora do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde, o que lhe implica dentre outras, a atividade de realizar as licitações do Núcleo tornando este setor foco desta pesquisa.

#### **4.1.2 Quadro de pessoal**

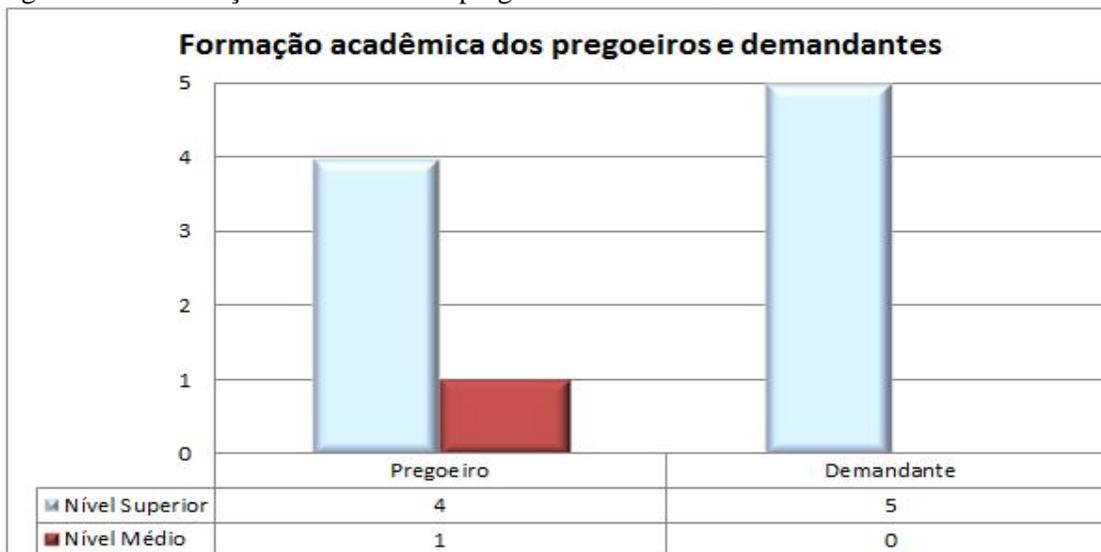
O NEMS/MS conta com 63 servidores lotados na sede administrativa, os quais estão assim distribuídos: 30 servidores no SEGAD; 21 no SEAUD; 10 na DICON; e 2 no SFCT. Destaca-se que houve redução de cerca de 20% no número de servidores da sede

administrativa nos últimos quatro anos, passando de 79 servidores no ano de 2012 para apenas 63 ao final de 2015. Estes dados são ressaltados no Relatório de Gestão/2015 da instituição, que demonstra preocupação com a ausência de reposição do pessoal e ainda com a possibilidade de aposentadoria de grande parte do efetivo, tendo em vista 54% dos servidores possuem idade entre 50 e 59 anos e 13% acima de 60 anos (BRASIL, 2016a).

O estudo foi realizado contou com a participação de 12 servidores, dos quais 05 exercem a atribuição de pregoeiros, 05 são solicitantes de materiais e serviços, 01 Responsável pelo setor de Recursos Logísticos (RL) e o Ordenador de Despesas (OD).

Aos Recursos Logísticos-RL, que integra o SEGAD, cabe a incumbência de realizar as aquisições e a fiscalização dos contratos administrativos em andamento. Integra a força de trabalho do RL um total de 08 servidores, dos quais cabe a 05 a função de pregoeiro. Destes, 04 possuem formação de nível superior e 01 formação de nível médio. Todos os demandantes de materiais e serviços que participaram do estudo possuem formação de nível superior, como pode ser verificado na Figura 4.2:

Figura 4.2 – Formação acadêmica dos pregoeiros e demandantes.



Fonte: dados da pesquisa

Estes fatos demonstram que os servidores do NEMS/MS que participam do processo de aquisição possuem em sua maioria formação de nível superior e que tem havido nos últimos anos uma preocupante redução na quantidade de servidores lotados na sede.

#### 4.2 AQUISIÇÕES REALIZADAS PELO NEMS/MS NO QUINQUÊNIO 2011-2015

Sabendo que a principal modalidade de aquisição que o NEMS/MS utiliza para realizar suas aquisições é o Pregão Eletrônico, coube compreender como este processo ocorre nas dependências da instituição analisada. De tal modo que, a partir da observação direta não participante foi possível verificar que o processo ocorre, geralmente, na forma apresentada no Quadro 4.1:

Quadro 4.1 - Processo de Pregão Eletrônico no NEMS/MS – Ações Básicas

<b>Ordem</b>	<b>Processo de Pregão Eletrônico no NEMS/MS – Ações básicas</b>
01	Ao receber as necessidades individuais e/ou ao ser demandado por uma necessidade pontual, o RL consolida os pedidos e procede a abertura do processo de licitação, decidindo com base na demanda e possibilidades de atendimento qual a melhor modalidade e tipo de licitação a ser realizada.
02	Após a abertura do processo este é distribuído a um servidor que fica encarregado dos procedimentos necessários para a execução da contratação, realizando a cotação dos itens e definindo o preço de referência a constar no PE.
03	Então é solicitado à Unidade Gestora (UG) do NEMS/MS para verificar a disponibilidade orçamentária e, caso positivo, procede-se a elaboração do edital de licitação e do TR.
04	Com o Edital e TR prontos o processo é encaminhado para a Consultoria Jurídica da União (CJU) para emissão de parecer acerca da legalidade dos procedimentos.
05	Com o Parecer favorável, o Edital é lançado no Comprasnet e publicado no Diário Oficial da União (DOU); Caso o Parecer da CJU traga alguma observação quanto ao processo licitatório, o NEMS/MS adota as providências necessárias.
06	O prazo para que ocorra a sessão do PE é de no mínimo 08 dias úteis após a publicação do edital e seus anexos. Este prazo tem sido sistematicamente respeitado pelos integrantes do RL. Neste tempo, são vinculados ao PE o Pregoeiro e sua equipe de apoio.
07	Ao receber as propostas no sistema Comprasnet, o pregoeiro verifica todas as propostas recebidas e, caso identifique alguma que não atenda ao descrito no TR, a desclassifica.
08	Após verificação das propostas e na data/horário pré-estabelecidos é feita a abertura da sessão do PE.
09	Terminada a sessão pública, conhece-se o vencedor e todos os participantes, classificados conforme suas propostas e então ocorre a conferência da documentação relativa a habilitação do licitante vencedor, a fim de habilitar a empresa vencedora.
10	Após concluir a habilitação, é aberto prazo para interposição de recurso, cabendo ao pregoeiro decidir acerca do acatamento ou não dos eventuais recursos interpostos.
11	Após o julgamento dos recursos e adotadas as providências pertinentes, o pregoeiro realizará a adjudicação e posteriormente o Ordenador de Despesas procede com a homologação.
12	Terminada esta fase, encaminha-se o processo à UG para que seja emitida a Nota de Empenho em nome do licitante vencedor e no valor da proposta realizada na plataforma do Comprasnet.
13	Por fim é enviada pelos Correios com Aviso de Recebimento (AR) uma via da Nota de Empenho ao licitante vencedor. Se houver necessidade face o objeto adquirido, procede-se a assinatura de um Contrato entre as partes, garantindo os direitos e as obrigações entre a empresa vencedora e o NEMS/MS.

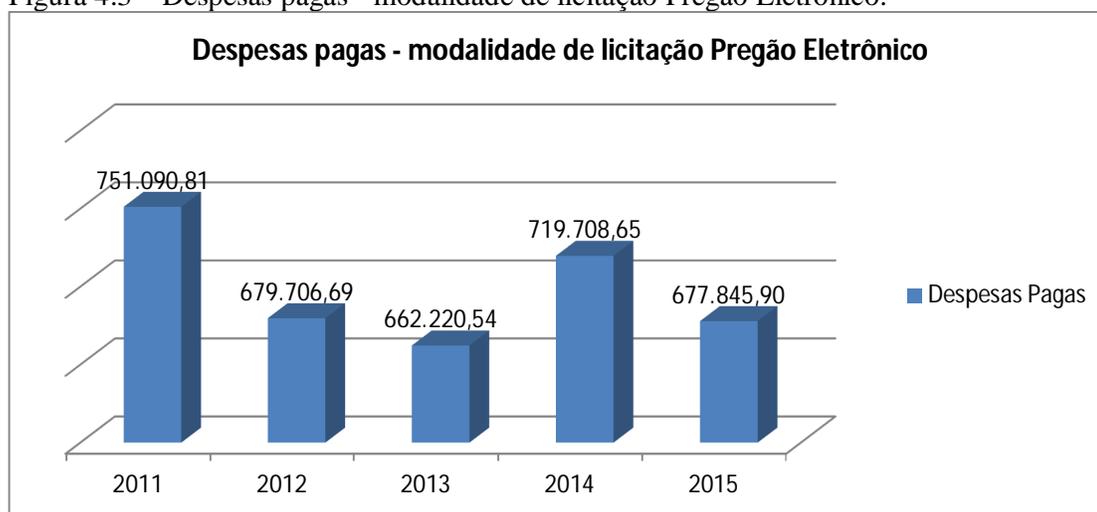
Fonte: dados da pesquisa

Essas são as ações gerais que o NEMS/MS adota na execução do processo de aquisição denominado Pregão Eletrônico (PE).

Com o levantamento no site comprasnet, no painel de compras do governo federal e nos Relatórios de Gestão do NEMS/MS dos últimos cinco anos, verificou-se que, excetuando as despesas realizadas através de contratações diretas, que o NEMS/MS optou por realizar as aquisições no último quinquênio exclusivamente através da modalidade de licitação pregão eletrônico, tendo sido realizados um total de 46 pregões eletrônicos.

Essas aquisições resultaram em valores pagos na ordem de R\$ 3.490.572,59 (três milhões, quatrocentos e noventa mil, quinhentos e setenta e dois reais e cinquenta e nove centavos).

Figura 4.3 – Despesas pagas - modalidade de licitação Pregão Eletrônico.



Fonte: dados da análise documental

A figura 4.3 demonstra os valores efetivamente pagos, referentes às despesas oriundas das compras de bens e contratação de serviços realizados através do PE no NEMS/MS.

#### 4.3 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NO NEMS/MS

De acordo com o Relatório de Gestão/2015 apresentado pelo NEMS/MS, o órgão tem adotado medidas visando minimizar os impactos ambientais em algumas contratações e no próprio uso racional dos produtos e serviços adquiridos (BRASIL, 2016a).

O NEMS/MS vem buscando realizar compras de forma sustentável e reduzir consumo de energia e água consumidas, algumas das diretrizes contidas no Decreto n° 7.746/2012; no entanto, não é possível aplicá-lo totalmente em razão da carência de servidores capacitados para incluir critérios de sustentabilidade na contratação de serviços e aquisição de materiais de consumo e permanentes (BRASIL, 2016a, s/p)

Apesar de não ocorrer a inserção de critérios de sustentabilidade ambiental em todas as contratações, existem ações em prol de uma gestão sustentável no órgão, como a redução no consumo de água, de energia elétrica e a inclusão de cláusulas com conteúdo de sustentabilidade em alguns contratos, conforme pode ser observado no Quadro 4.2:

Quadro 4.2 – Contratações do NEMS/MS com critérios de sustentabilidade ambiental.

<b>Contratações do NEMS/MS com critérios de sustentabilidade ambiental</b>	
<b>Contrato de:</b>	<b>Critérios sustentáveis aplicados:</b>
Serviço de manutenção predial	-Recolhimento e descarte de lâmpadas queimadas em locais adequados.
Serviço de limpeza e conservação	-Racionalização de substâncias tóxicas e poluentes; -Substituição de substâncias tóxicas por atóxicas ou de menor toxicidade; -Racionalização e economia de consumo energia elétrica e água; -Treinamento de funcionários para boas práticas; -Reciclagem e destinação de resíduos gerados.
Serviço de impressão	- Ajuste automático frente-e-verso das impressões como medida para redução do consumo de papel e conseqüentemente diminuição do custo referente ao gasto com papel.
Aquisição de material de consumo	-Compra de produtos recicláveis como copos descartáveis; -Compra de produtos sustentáveis ou de menor impacto ambiental, como a aquisição de café com embalagem produzida a partir de fontes responsáveis (selo FSC), e possui Selo de Responsabilidade Social (Hospital do Câncer de Londrina).

Fonte: Brasil (2016a).

Essas iniciativas identificadas no NEMS/MS podem ser inseridas entre as práticas positivas de sustentabilidade ambiental destacadas por Valente (2011), a exemplo da aquisição de lâmpadas de alto rendimento, com menor teor de mercúrio; aquisição de envelopes fabricados com papel reciclado; e a aquisição de veículos movidos a álcool, no caso do NEMS/MS, locação de veículos Bicomustíveis.

Deste modo, apesar de ter sido identificado em alguns processos de contratação de serviços e de constar no Relatório de Gestão algumas contratações que contém critérios de sustentabilidade, foi informado no Portal Compras Públicas Sustentáveis que zero por cento das aquisições realizadas pela Unidade Administrativa foram sustentáveis [dados da análise documental].

A partir da observação direta e da realização de análise documental, foi possível inferir que a ausência dessa informação nos sítios eletrônicos do Governo Federal ocorreu devido ao fato de não estar disseminada entre os servidores as práticas de CPS, o que tem feito com que as iniciativas de PE realizados com itens de sustentabilidade ambiental não tenham sido consideradas como aquisições ecologicamente corretas. É importante que esta informação seja lançada no sistema Comprasnet, pois formará um painel que poderá subsidiar o Governo

quanto a efetivação das políticas de CPS, apresentando um retrato atual de como os entes públicos estão agindo no cumprimento deste dever, além de demonstrar aos fornecedores que a Administração passou a agir em prol da preservação ambiental e têm exigido produtos e serviços com estas características.

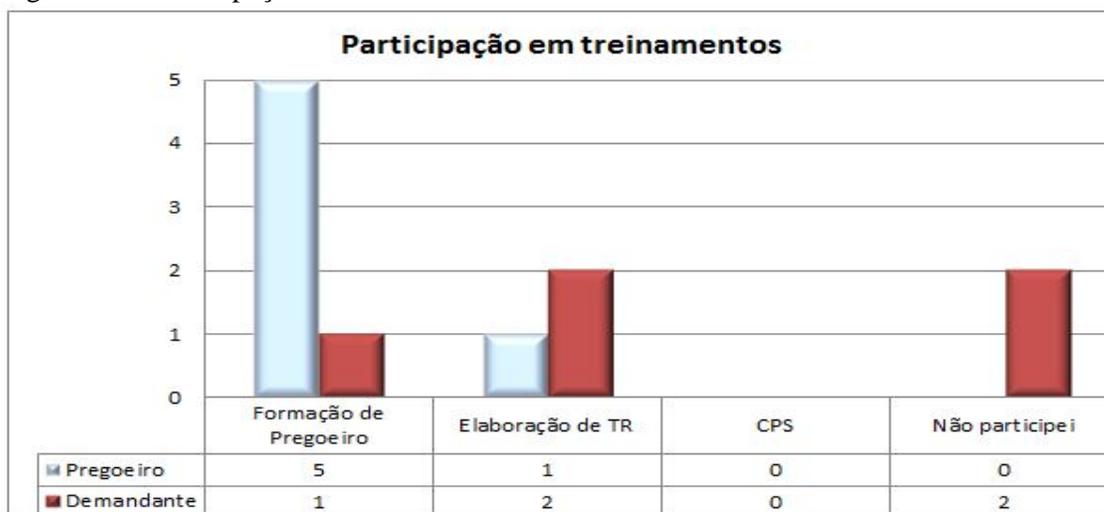
#### 4.4 AUSÊNCIA DE CAPACITAÇÃO EM CPS

O pressuposto inicial do estudo, que explicasse o não atendimento completo da legislação acerca da realização de CPS na instituição foco da pesquisa, foi a de que os servidores não possuíam capacitação sobre o tema, não possuindo conhecimentos suficientes para executar as ações relativas à realização de aquisições ecologicamente sustentáveis.

Com a verificação dos dados coletados a partir dos questionários e com a análise de PE's realizados pelo órgão nos últimos 05 (cinco) anos, restou comprovado a inexistência de capacitação dos servidores envolvidos na licitação.

De forma concisa, 100% dos pregoeiros do órgão participaram de capacitação para exercer esta função, porém, estas capacitações nunca abordaram a possibilidade de incluir critérios de sustentabilidade nos PE's e ainda, verificou-se que nenhum servidor da instituição envolvido com o processo de compras participou de qualquer treinamento sobre CPS, como pode ser observado na Figura 4.4:

Figura 4.4 – Participação em treinamentos.



Fonte: dados das entrevistas

Na visão de alguns pregoeiros do órgão o curso de formação de pregoeiros não aborda a temática de compras públicas sustentáveis devido a “pouca relevância dada ao tema [P4]” e

porque “algum tempo atrás o tema não era tão abordado [P2]”, o que denota que a consciência ambiental vem se inserindo progressivamente dentro da instituição pública, todavia, a prática ainda carece de maior empenho e busca pelo conhecimento a fim de tornar possível sua efetivação prática e de proporcionar maior segurança aos agentes envolvidos no procedimento licitatório.

Um dos demandantes de materiais e serviços acredita que CPS não fazem parte das formações de pregoeiros porque há:

Falta de utilização na prática das compras. [(D1)]

Deste modo, há uma percepção de que os cursos ofertados no mercado se moldam conforme a demanda, ou seja, como não é uma solicitação corriqueira e ainda a exigência de critérios sustentáveis nos PE não é uma prática comum nos editais e Termos de Referência, não se verifica este assunto nos conteúdos programáticos da maioria dos cursos disponíveis no mercado.

O NEMS/MS vem buscando realizar compras de forma sustentável e reduzir consumo de energia e água consumidas, algumas das diretrizes contidas no Decreto nº 7.746/2012; no entanto, não é possível aplicá-lo totalmente em razão da carência de servidores capacitados para incluir critérios de sustentabilidade na contratação de serviços e aquisição de materiais de consumo e permanentes. (BRASIL, 2016a, s/p)

Como pode ser observado do excerto do Relatório de Gestão NEMS/MS/2015, existe preocupação com a sustentabilidade ambiental nas compras realizadas, contudo, surgindo o interesse do Órgão Público em realizar suas aquisições de forma sustentável, será necessário investir na capacitação dos servidores a fim de qualificá-los para que sejam capazes de realizarem CPS, garantindo o alcance desta nova forma de aquisição que deverá estar em consonância com os objetivos da instituição.

Ressalta-se que os servidores que desempenham a função de pregoeiro possuem capacitação de formação de pregoeiros, porém, nos treinamentos realizados, nunca foi abordado o tema Compras Públicas Sustentáveis. Foi possível ainda verificar que a Chefia imediata destes servidores possui conhecimento acerca da ausência de tópicos que tratam de sustentabilidade nessas capacitações.

Constatou-se ainda que o NEMS/MS não participa da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), contudo a gestão do órgão demonstra interesse em aderir a esta Agenda Ambiental junto ao MMA, como se pode observar do fragmento abaixo, extraído do

## Relatório de Gestão/2015 do NEMS/MS:

Este NEMS/MS ainda não participa da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), no entanto, estará verificando a forma de participar deste programa do Ministério do Meio Ambiente, com o objetivo de que o órgão atue na responsabilidade socioambiental e procedimentos de sustentabilidade. (BRASIL, 2016a, s/p)

Desta forma, face às informações levantadas, sugere-se que, além da necessária qualificação em CPS, que o órgão realize sua adesão a A3P, tendo em vista que dois dos Eixos Temáticos estão diretamente relacionados com a questão da capacitação dos servidores e das aquisições com critérios de sustentabilidade: (i) Sensibilização e capacitação dos servidores e (ii) Contratações de bens e serviços com sustentabilidade, o que poderá direcionar os esforços em prol da disseminação e efetivação de PE mais sustentáveis no NEMS/MS.

### 4.5 ECONOMICIDADE E VANTAJOSIDADE NOS PE

Tudo que é sustentável é mais caro. [E2]

A partir da análise de processos administrativos, foi possível confirmar a informação de que grande parte dos produtos com características sustentáveis possuem preço superior aos que não apresentam tais características. Contudo, a fim de dar seguimento as políticas públicas de sustentabilidade com ações de aquisições ecologicamente sustentáveis, previstas em Lei, é preciso ter consciência de que este ônus financeiro deverá ser arcado pelo Ente Público. Esse ônus financeiro, entretanto, representará maior vantajosidade à Administração Pública, impulsionando o mercado a rever sua cadeia de produção e gerando benefícios ao meio ambiente e a toda sociedade, consoante previsão constitucional, em seu artigo nº 37, e artigo 3º da Lei Geral de Licitações, além de que, maior vantajosidade indica também maior benefício e qualidade, não se restringindo única e exclusivamente a menor preço.

No NEMS/MS o critério preço tem assumido importância superior aos demais princípios da licitação, o que fica evidenciado a partir da fala de [E2], que afirma que o menor preço é o fator determinante para a compra, independentemente de o item ser sustentável ou não:

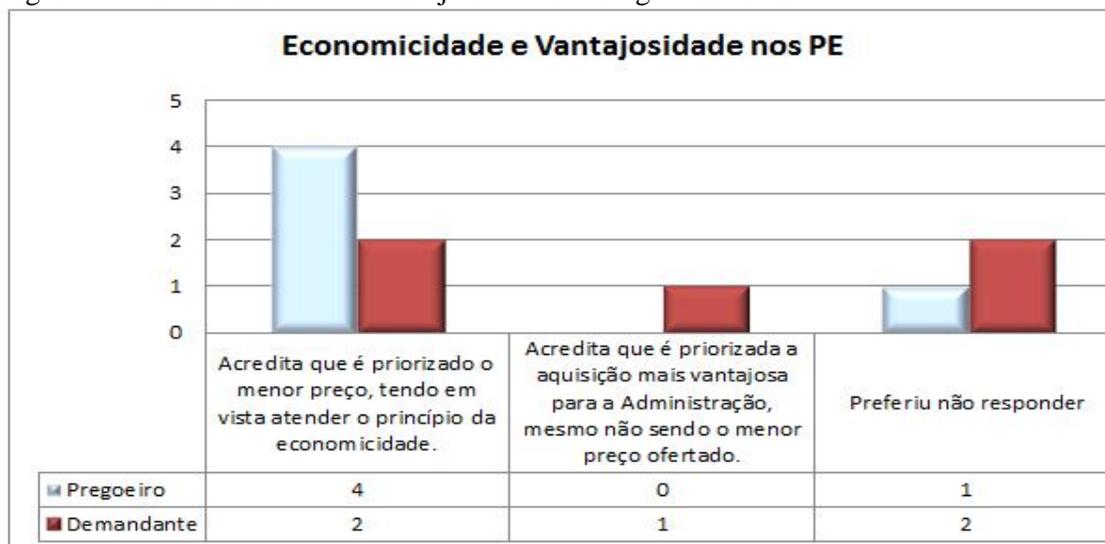
É o menor preço. Independe de ser sustentável ou não. [E2]

Importante destacar que é necessário avaliar a relevância e oportunidade da aquisição não apenas pelo critério “preço”, e sim, a partir de uma análise de todas as características e benefícios que o item da compra irá proporcionar ao ente público e a sociedade.

Destaca-se ainda que os recursos financeiros têm sofrido cortes, em âmbito federal, inclusive com determinação de redução de gastos, expressa por meio do Decreto nº 8.540/2015, e que esta redução dos recursos resulta em um desafio ainda maior para que a Administração Pública se adapte às normas das CPS. Ciente de que os itens sustentáveis são normalmente mais caros, se torna necessário cada vez mais que haja um estudo a fim de tornar as aquisições um instrumento que supra as necessidades do órgão eficientemente, com o menor custo possível e dentro das normas legais vigentes, ou seja, a otimização e eficiência nos Pregões Eletrônicos permitirá a realização de compras sustentáveis, de forma responsável e coerente com os princípios norteadores da Administração.

A maioria dos participantes acredita que o NEMS prioriza o menor preço, tendo em vista o atendimento ao princípio da economicidade (Figura 4.5). O princípio da aquisição mais vantajosa para a Administração em geral não é levado em consideração.

Figura 4.5 – Economicidade e Vantajosidade nos Pregões Eletrônicos.



Fonte: dados das entrevistas

A respeito da possibilidade de se adquirir um produto mais sustentável através do PE, mesmo o item possuindo um preço superior de mercado, [E1] acredita não ser possível, pois deve seguir criteriosamente o princípio do menor preço ofertado:

[...] o Pregão Eletrônico é basicamente o menor preço, não tem como você comprar o maior preço. [E1]

Também relatou desconhecer “alguma coisa nesse sentido de fazer uma compra com preço superior porque é sustentável”.

Reforçando esta concepção, 80% dos pregoeiros do NEMS/MS informaram que o órgão prioriza o menor preço nas aquisições realizadas e nenhum informou que a Administração prioriza a aquisição mais vantajosa, não sendo esta o menor preço.

É necessário compreender que o princípio da economicidade deve ser observado em todas as aquisições públicas, onde o menor preço está incluído, contudo, como já tratado neste estudo, nenhum princípio pode sobressair sobre outro, assim como a aquisição mais vantajosa não é necessariamente a mais barata financeiramente.

Essa situação reflete o paradigma presente na Gestão Pública e que deve ser superado de que o produto sustentável por ser em boa parte das vezes mais caro não pode ser adquirido. Este conceito precisa ser revisto, pois o princípio da vantajosidade traz consigo que o mais barato não é necessariamente o melhor, ou seja, complementa o princípio constitucional da economicidade em que deve-se levar em consideração a qualidade e técnica do item, e não apenas o preço.

Desta forma, ao definir corretamente o item a ser licitado, com as características desejadas, optando por incluir especificações ecologicamente equilibradas no TR, a aquisição resultará sustentável.

Quanto ao conhecimento acerca da vantajosidade de se realizar um PE sustentável, apenas um pregoeiro do órgão informou acreditar que os servidores do NEMS/MS possuem o discernimento de que um produto ou serviço sustentável é mais vantajoso para a Administração Pública, mesmo não sendo o mais barato, reforçando a preocupação dos pregoeiros do órgão em garantir um produto prioritariamente mais barato também em atendimento a demanda, ou seja, de adquirir um produto prioritariamente mais barato por ser este o principal fator de relevância para o demandante.

Foram apontados como possíveis motivos para essa situação: a ausência de esclarecimento nesse sentido [P2]; o desconhecimento do tema [P4]; a falta de cursos com foco nestes critérios [D1]; a crença de que os servidores não possuem conhecimentos sobre sustentabilidade [D2] e; a ausência de capacitação [D4].

Todavia, a maioria dos servidores envolvidos no processo de aquisição afirmou compreender que um produto ou serviço sustentável pode ser mais vantajoso para a Administração Pública, mesmo não sendo o mais barato, como explica [P5]: “Pode ser pela economia de recursos como água e energia, bem como reduzir o impacto no meio ambiente

com os produtos reciclados e acúmulo de lixo”. [D2] vai além ao explicar que esse tipo de aquisição “contribui com o meio ambiente”, pois “os produtos passam por um controle de qualidade rigoroso para obter essa condição”.

Desse modo, a necessidade de treinamentos e conscientização sobre CPS revelou-se indispensável para a mudança e adaptação da instituição a essa nova realidade de aquisições públicas, sendo de primeira importância para que haja a adequação ao princípio da garantia do desenvolvimento nacional sustentável, que deve ser alcançado por meio das compras públicas.

#### 4.6 CPS – CONHECIMENTO DA LEGISLAÇÃO PERTINENTE

A pesquisa procurou identificar o conhecimento dos servidores que participam do processo de aquisição acerca da legislação básica relacionada às Compras Públicas Sustentáveis. Foi questionado a respeito da ciência sobre o artigo 3º, da Lei nº 8.666/1993, *in verbis*:

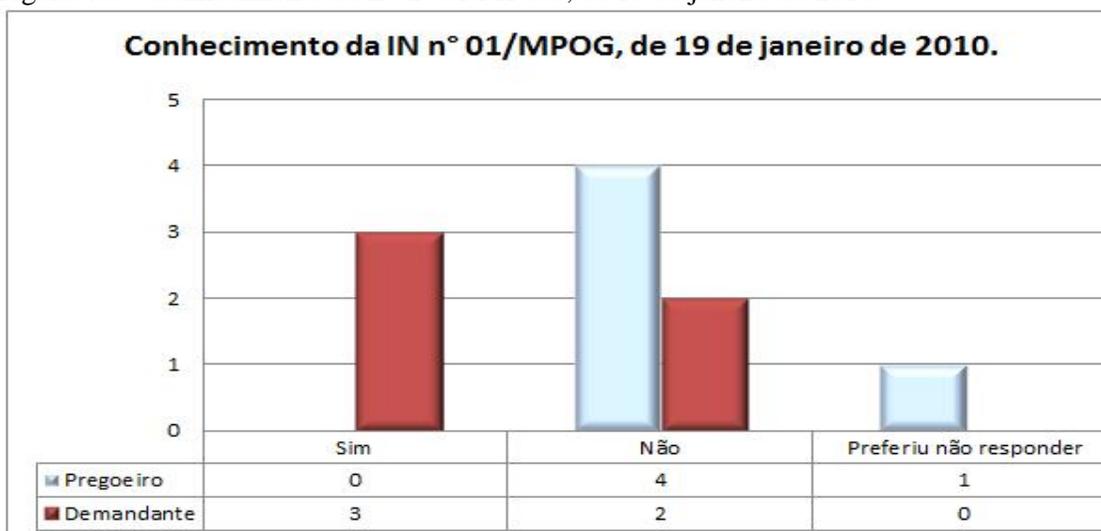
Art. 3º. A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993, s/p)

Dos 10 participantes que responderam ao questionário (05 pregoeiros e 05 demandantes), obtemos o seguinte quadro: 03 pregoeiros preferiram não responder; 01 pregoeiro e 04 demandantes informaram conhecer esse artigo; 01 pregoeiro e 01 demandante indicaram não conhecer a supracitada norma.

Considerando que o supracitado excerto acima, da Lei Geral de Licitações, trata sobre os objetivos da aquisição pública, é necessário que todos os envolvidos nos processos de compras públicas possuam pleno conhecimento destas regras, a fim de que possam executar suas ações em consonância com o que a lei determina.

De outra forma, cabe ainda destacar que não é possível eximir-se de cumprir a lei sob a alegação de não a conhecê-la, como está previsto no Art. 3º da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro, Decreto Lei nº 4.657/1942 (BRASIL, 1942).

Figura 4.6 – Conhecimento da IN n° 01/MPOG, de 19 de janeiro de 2010.



Fonte: dados das entrevistas

A situação verificada carece de especial atenção do Gestor do Núcleo quando verifica-se que dos 04 pregoeiros que responderam a questão, de um total de 05 que efetivamente realizam PE no NEMS/MS, nenhum informou possuir conhecimentos sobre a Instrução Normativa n° 01/MPOG, de 19 de janeiro de 2010, que “Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências”. Identifica-se ainda que 40% dos demandantes que participaram do estudo também não possuem ciência da supra referida Instrução (Figura 4.6).

“(…) qualquer coisa que você coloque em contrário a regra no Termo de Referência, uma exigência que não esteja dentro da lei de licitações ou da lei do pregão eletrônico vai limitar a competição sim, limita sim, você não pode inventar critérios só e dizer que é de sustentabilidade, não dá” [E1].

É possível observar através da fala de [E1] que existe uma concepção formada de que a aquisição sustentável não encontra amparo legal suficiente na legislação. Isto é evidenciado pela crença de que a exigência de especificações sustentáveis contraria o ordenamento jurídico. Ressalta ainda a proibição de “inventar critérios” e afirmar que são sustentáveis, o que denota o desconhecimento acerca dos normativos inerentes e de itens com características sustentáveis disponíveis no mercado.

Assim, conhecer o conceito de CPS é muito importante para a sua efetivação. Ocorre que este é um conceito relativamente novo e tem gerado dúvidas aos servidores públicos. A

fim de elucidar esta situação, perguntou-se a respeito deste conceito a [E1] e [E2], obtendo-se as seguintes respostas:

[E1]: “Não saberia definir porque não tem critérios e nem parâmetros pra você definir, se você definir uma coisa só pela sua mente não dá certo”.

[E2]: “[...] seria comprar um material reciclado né, só que esse material, nas pesquisas que a gente tem feito, ele é muito mais caro”.

Face às aludidas respostas, reforçou-se a incerteza existente quanto ao conceito e quanto às características sustentáveis possíveis de serem lançadas no TR, e ainda, o desconhecimento de critérios e parâmetros que qualifique um produto como sendo sustentável. Também há uma visão um pouco restrita de compra sustentável, limitando-se a aquisição de produtos reciclados.

Assim, denota-se não ser prática comum a realização de aquisições sustentáveis no órgão, sobretudo devido à ausência de capacitação dos servidores e a crença de que a aquisição ecológica não encontra amparo legal suficiente para a sua realização.

Deste modo, prover os servidores com estes conhecimentos permitirá que o Núcleo realize suas compras em estrita conformidade com a legislação, agindo conforme a lei prevê, em consonância com o princípio da legalidade e de forma sustentável (PALUDO, 2010).

#### 4.7 REALIZAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

A realização de licitações sustentáveis possui um grande potencial de mudar a forma como o setor produtivo se utiliza dos recursos ambientais. Prover o órgão com itens sustentáveis faz com que a instituição passe a atuar com maior consciência ambiental, modificando, inclusive, a forma de consumo de seus servidores nas ações diárias da entidade.

Os profissionais que realizam procedimentos relacionados à aquisição pública no NEMS não possuem experiência com a realização de CPS. Nenhum pregoeiro do órgão informou já ter realizado alguma compra que fosse classificada como sustentável e apenas dois demandantes informaram já ter participado de alguma compra que contivesse algum critério sustentável, identificando o material adquirido [D2] informou que participou da aquisição de “Embalagens confeccionadas com papel reciclado (papelão)”.

Coaduna essa informação os dados divulgados no Portal de Compras do Governo Federal, verificou-se que o NEMS não realizou nenhuma compra sustentável no último quinquênio.

Contudo, a partir da análise dos editais de PE, disponíveis no portal Comprasnet do governo federal, foi possível identificar algumas contratações em que foram exigidas pelo órgão critérios de sustentabilidade, como o Pregão Eletrônico nº 07/2013, que exigiu que os veículos utilizados na prestação dos serviços de transporte contratados sejam bicomustível e que possuam emissões máximas de acordo com o Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores (Proconve) (BRASIL, 2013e), e o PE nº 06/2013, realizado para contratação de serviço de limpeza, conservação e copeiragem nas instalações do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/NEMS que exige, dentre outras ações, que a contratada adote boas práticas de otimização de recursos/redução de desperdícios/menor poluição, elencando em seu TR obrigações como (BRASIL, 2013d):

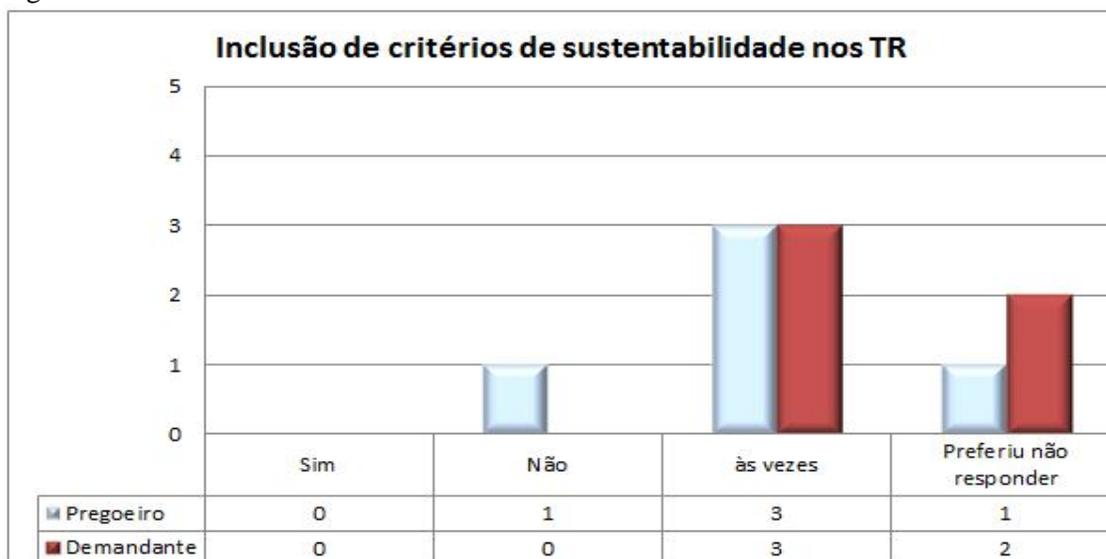
- Racionalização do uso de substâncias potencialmente tóxicas e/ou poluentes;
- Substituição de substâncias tóxicas por outras atóxicas ou de menor toxicidade;
- Racionalização/economia no consumo de energia (especialmente elétrica) e água;
- Treinamento/capacitação periódicos dos empregados sobre boas práticas de redução de desperdícios/poluição;
- Reciclagem/destinação adequada dos resíduos gerados nas atividades de limpeza, asseio e conservação.

Desse modo, comprova-se que os Pregoeiros do órgão têm exigido em algumas aquisições realizadas por meio do PE critérios de sustentabilidade ambiental, contudo, não há consciência da importância desta prática, o que a torna pouco comum, além de não existir disseminação deste modelo de gasto público.

Ao verificar como ocorre o processo de aquisição no NEMS/MS constatou-se que os editais e regras estabelecidas nos TR tendem a utilizar modelos e documentação de licitações bem-sucedidas de outros órgãos como parâmetro e ainda, rotineiramente ocorre a submissão do processo de PE para a Consultoria Jurídica da União, antes do início da sua fase externa, para que sejam verificados seus aspectos jurídicos. Estes procedimentos, somados a decisão dos componentes da equipe de compras e demandantes acerca dos produtos a serem licitados é que tem proporcionado estas aquisições sustentáveis, mesmo que esporádicas e de forma não direcionada diretamente a uma CPS.

Todavia, ressalta-se não ser uma prática comum no NEMS/MS a inclusão de critérios de sustentabilidade nos Termos de Referência elaborados pelo órgão, como evidenciado na Figura 4.7:

Figura 4.7 – Inclusão de critérios de sustentabilidade nos Termos de Referência.



Fonte: dados das entrevistas

A análise dos dados relativos à inclusão de características ecologicamente sustentáveis nas especificações dos itens constantes no TR, demonstrou que nenhum pregoeiro e nenhum demandante respondeu ser corriqueira esta prática, um pregoeiro afirmou não ocorrer este tipo de exigência e seis participantes, informaram que esta inclusão ocorre “às vezes”, não sendo uma ação corriqueira na instituição.

Ao buscar identificar o principal fator que influencia na decisão de exigir ou não que o produto ou serviço a ser licitado possua características sustentáveis, foi obtido o cenário representado no Quadro 4.3:

Quadro 4.3 – Principais fatores de influência para realização de CPS.

<b>Principais fatores de influência para realização de CPS</b>	
<b>Fator</b>	<b>Participantes</b>
Menor Preço-critério da economicidade	P2; P5; D3
Política ambiental do órgão	P4; D3
Cultura Organizacional	P5
Legislação Ambiental	P4; P7; D3
Decisão da Chefia do Órgão	D5
Decisão do setor requisitante na solicitação do material/serviço	-
Prática comum do órgão em não levar em consideração a inclusão de critérios ambientais	P4; P5; D1
Prática comum do órgão em levar em consideração a inclusão de critérios ambientais	P4
Outros	-
Se absteve de responder	P1; P3; D4

Fonte: dados das entrevistas

Fica evidente que na percepção dos servidores envolvidos com o processo de aquisição que os principais fatores que influenciam na realização de uma CPS são a questão menor preço, a legislação ambiental e o costume de não adquirir produtos sustentáveis. Ressalta-se que nenhum servidor acredita que a pouca realização de aquisições sustentáveis se deve também ao demandante, todavia, verificou-se no transcorrer da pesquisa que a maioria dos participantes reconhece que os pedidos realizados pelo setor demandante não possuem critérios de sustentabilidade na descrição dos itens, o que geralmente implica na aquisição de produtos que não possuam características menos agressivas ao meio ambiente.

Deste modo, confirma-se a existência do paradigma menor preço como um dos principais desafios a serem superados para que os TR sustentáveis sejam uma realidade no NEMS/MS. Paralelamente, destaca-se o costume do órgão em não levar em consideração a inclusão de critérios ambientais nos pregões realizados, o que denota o desconhecimento e descumprimento da legislação pertinente em sua plenitude.

Salienta-se ainda que o TR deve ser elaborado em conjunto com a área demandante, ou seja, cabe também ao demandante a responsabilidade pela definição das características dos itens a serem licitados, incumbindo-se a obrigação de atender aos princípios da licitação, dentre os quais, a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

Por outro lado, ressalta-se a ausência de apoio dos demais setores para que a Administração adote ações em prol da concretização de compras mais sustentáveis, como enfatizado por [E2] ao afirmar que: “Não tem apoio, não há”.

Essa ausência de apoio dos demais setores dificulta a elaboração de planejamento que contemple a sustentabilidade, especialmente no tocante às aquisições públicas. Torna-se necessário, deste modo, ações de conscientização e disseminação da importância e relevância das CPS, abordando, inclusive, a legalidade destas compras.

#### 4.8 ELABORAÇÃO CONJUNTA DOS TR

O setor responsável pelas aquisições no NEMS/MS é o setor de Recursos Logísticos (RL), o qual tem realizado a elaboração dos Termos de Referência sem a participação do demandante. Tal ação contraria o previsto na alínea a, item III, art. 8º, do Decreto nº 3.555/2000, que determina que a elaboração do TR deve ocorrer com a participação do setor de compras e com o demandante, e não apenas pelo RL, como tem ocorrido na maioria dos PE realizados pelo NEMS/MS (BRASIL, 2000b).

Analisando essa situação, verificou-se que existem dúvidas em relação a quem incumbe a obrigação de elaborar o TR. A partir desta investigação, constatou-se que alguns servidores atribuem esta tarefa especificamente ao setor demandante, ou ao setor RL, ou ainda ao “jurídico” devido a este possuir conhecimento da legislação. Deste modo, evidencia-se a inexistência de consenso quanto a execução do TR e ainda, que nenhum servidor demonstrou ter ciência da obrigação da realização conjunta do TR.

Destaca-se que a formação de uma Comissão para Elaboração dos TR possibilitaria a integração entre a área de compras e a área demandante, cumprindo assim a previsão constante no Decreto nº 3.555/2000, que prevê que os TR devem ser elaborados em conjunto, possibilitando ainda a aquisição de produtos mais coerentes com a demanda, com a qualidade e especificações desejadas, evitando compras de produtos que não satisfaçam a necessidade do demandante (BRASIL, 2000b).

Quanto a aceitação e consciência acerca da formação desta comissão, a partir da análise dos dados obtidos no presente estudo, verificou-se que os servidores participantes, em sua maioria, acreditam que a formação desta comissão traria diversos benefícios ao NEMS/MS, como a aquisição do produto desejado [P4], a “especialização dos servidores que iriam desempenhar a atividade” [(D1), além de tornar “mais fácil detalhar o objeto a ser licitado e a decisão de solicitar um produto sustentável seria mais bem discutida” [D4].

[...] o demandante tem condições técnicas para auxiliar a área de compras nesse sentido. [D2]

O demandante é aquele que melhor possui conhecimento de sua real necessidade, como foi observado por [D2], ele pode contribuir com o processo por deter conhecimentos acerca daquele produto ou serviço que ele precisa e ao demonstrar durante os trabalhos da comissão qual a real necessidade a ser suprida, fazendo com que a descrição e as exigências dos itens que constarão no TR sejam coerentes ao atendimento da demanda e desta forma, que os itens contratados possuam as características e qualidade desejada, minimizando as chances de se adquirir um produto de qualidade inferior ou diferente daquele que o requisitante esperava.

As palavras de [P5] demonstram que os servidores possuem conhecimento acerca da importância de integrar a área demandante com a área de compras, a afirmar que esta integração permitiria que a comissão tirasse dúvidas com o demandante acerca da especificação do material, e ainda, “se poderiam ser incluídos características sustentáveis ao produto sem prejudicar sua finalidade, sua utilização”.

Verificando ainda como ocorre a especificação dos itens a serem adquiridos, foi possível identificar que normalmente são definidos pelo RL, a partir da demanda dos setores requisitantes que, em grande parte das vezes descreve o item desejado com carência de informações, ou seja, a definição pormenorizada acaba sendo feita pelo servidor encarregado de elaborar o TR. Este servidor, por sua vez, lança mão de algumas ferramentas, como a realização de pesquisa de mercado ou através de um “produto padrão ou modelo geral”, o que acaba por aumentar o risco de aquisição de um produto diverso daquele originalmente esperado pelo requisitante.

Deste modo, a formação de uma Comissão para Elaboração dos TR resultaria em maior qualidade das aquisições, minimizando riscos como a aquisição de produtos de qualidade inferior ao desejado, evitando equívocos na discriminação dos itens o que poder implicar em adquirir materiais ou serviços diferentes dos necessários para suprir a demanda e ainda, possibilitaria a análise em conjunto acerca das possibilidades de exigir critérios sustentáveis nas especificações, tornando assim a compra sustentável.

#### 4.9 PLANO DE GESTÃO LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)

Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS) é o instrumento da Administração Pública que possibilita o estabelecimento de ações sustentáveis e maior eficiência nos gastos e processos na Administração Pública (BRASIL, 2012).

Dessa forma, é um plano que orienta e transforma a Administração Pública em um elemento de mudança social e cultural, ao modificar as ações inerentes ao seu funcionamento adaptando-as a realidade ambiental, que tem exigido cada vez mais esforços em prol da sustentabilidade, recuperação e manutenção do bioma.

A implementação deste PLS resulta diretamente no consumo mais consciente, redução de gastos e formatação de uma nova cadeia de fornecimento, desta vez mais coerente com as políticas sustentáveis que o governo tem buscado, além da consequente mudança de comportamento dos servidores públicos, que passarão a adotar práticas de consumo mais conscientes no cotidiano das atividades públicas desenvolvidas.

De acordo com informações obtidas na pesquisa e, consoante o Relatório de Gestão/2015 do NEMS/MS, o Núcleo não possui PLS, todavia pretende elaborar e implementar este Plano.

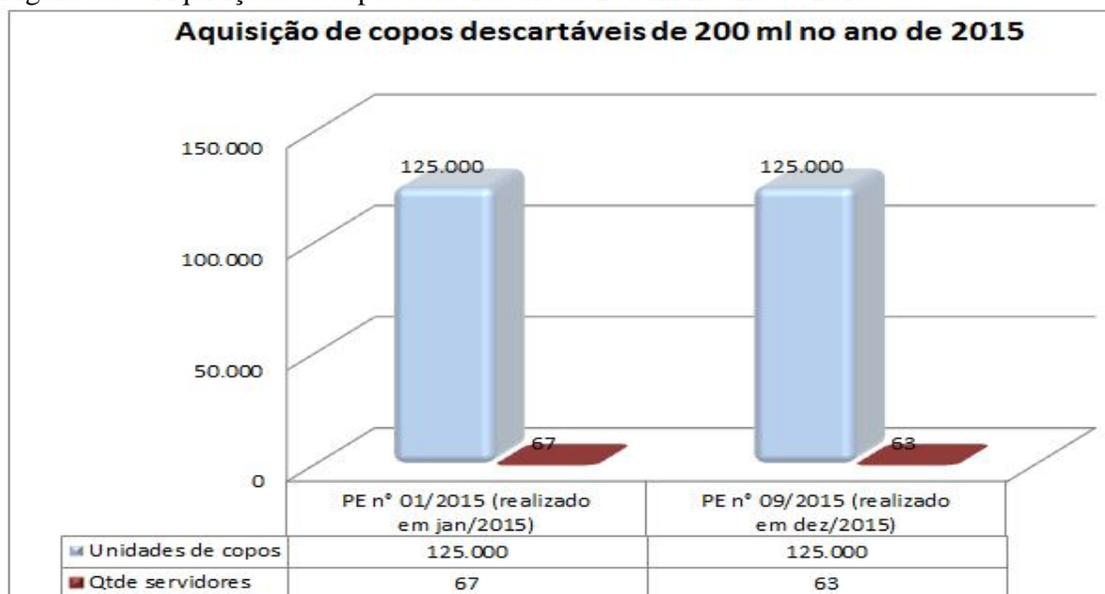
No momento, o órgão não possui ainda Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS), mas irá proceder a elaboração deste Plano de Gestão e consequente implementação no órgão”. (BRASIL, 2016a)

Destacou-se que, apesar da inexistência do PLS no NEMS/MS, já existem algumas práticas que demonstram preocupação do órgão quanto à execução de ações que visam a redução do consumo e a correta destinação de materiais, a exemplo da doação de papéis para cooperativas de reciclagem e o estabelecimento de horários em que os aparelhos condicionadores de ar condicionado deverão permanecer desligados visando a economia de energia elétrica.

Também foi identificado, a partir da observação direta que é prática comum de alguns servidores realizarem impressões em frente e verso. Esta característica das impressoras existentes no NEMS/MS foi exigida no TR do PE n° 05/2014, realizado para Contratação de empresa para locação de máquinas de reprografia para atender o NEMS/MS (BRASIL, 2014), ou seja, a Unidade Administrativa estabeleceu um critério de sustentabilidade ambiental quando passou a exigir nas especificações do item licitado características que visam o consumo consciente e o menor impacto ambiental.

Uma oportunidade de melhoria observada foi o grande consumo de copos descartáveis. O NEMS/MS adquiriu no ano de 2015 o total de 100 caixas contendo 2.500 unidades de copo descartável de 200 ml cada, ou seja, foram adquiridos 250.000 copos descartáveis no ano de 2015 (item n° 5, PE n° 01/2015 e item n° 5 do PE n° 09/2015, realizados respectivamente nos meses de janeiro e dezembro de 2015) (BRASIL, 2015b, 2015c). No ano de 2016 até o mês de agosto não foram realizadas novas aquisições de copos descartáveis para o NEMS/MS. Deste modo, evidencia-se o consumo médio de 125.000 copos de 200 ml por ano no NEMS/MS, considerando que a aquisição realizada em dezembro de 2015 tem atendido o Núcleo no ano de 2016 e a aquisição anterior foi realizada em janeiro de 2015, atendendo as necessidades daquele ano, como pode ser observado na Figura 4.8.

Figura 4.8 – Aquisições de copos descartáveis de 200 ml no ano de 2015.



Fonte: dados da análise documental

Considerando ainda que o número de servidores lotados na sede administrativa do NEMS/MS passou de 67 servidores em dezembro de 2014 para 63 ao final de 2015, a partir de uma média aritmética simples temos que a quantidade média de utilização de copos descartáveis de 200 ml foi de 1.923 copos/ano por servidor, ou seja, cada servidor utilizou algo em torno de 160 copos/mês, a título de formação de média, levamos em conta um mês com 22 dias úteis, o que resultou em 07 copos/dia.

Ao averiguar esta situação, constatou-se que o NEMS/MS atende pessoas de fora da organização, servidores não lotados na sede administrativa, servidores de outros órgãos e cidadãos em geral, todavia, a partir da observação direta e de informações obtidas em documentos próprios, comprovou-se que o número médio de pessoas externas ao quadro de pessoal da sede administrativa que frequentam o NEMS/MS não supera o número de servidores lotados, ou seja, o consumo exagerado de copos descartáveis no NEMS/MS é uma realidade e uma oportunidade de melhoria que merece atenção da Gestão.

## 5 PLANO DE AÇÃO

Neste capítulo são analisados os tópicos abordados no Diagnóstico Organizacional com a realização da análise SWOT e posteriormente, com a utilização da ferramenta 5W2H, procede-se à elaboração de um Plano de Ação, a fim de consolidar as informações obtidas e transformar o estudo em potencial ferramenta de mudança para o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul.

### 5.1 ANÁLISE SWOT

Análises ambientais fazem parte de um processo estratégico de gestão e a estrutura SWOT é uma ferramenta analítica que categoriza fatores ambientais significativos tanto internos como externos à organização ou em qualquer outra situação que exija uma decisão (PICKTON & WRIGHT, 1998; HAY & CASTILLA, 2006). Se usada como um quadro é uma ferramenta simples, concentrando a atenção na identificação das principais questões que são mais susceptíveis de influenciar a estratégia e o sucesso de uma empresa (PICKTON & WRIGHT, 1998). *SWOTs* são definidos com base nos seguintes critérios (HAY & CASTILLA, 2006): *Strengths*: Forças ou pontos fortes são atributos internos da organização que são úteis para a realização do objetivo; *Weaknesses*: Fraquezas são atributos internos da organização que são prejudiciais para a realização do objetivo; *Opportunities*: Oportunidades são condições externas que são úteis para a realização do objetivo; *Threats*: Ameaças são as condições externas que são prejudiciais para a realização do objetivo.

Face a relevância e praticidade da ferramenta em epígrafe, optou-se por utilizá-la na análise das categorias identificadas na seção anterior e, desta forma, elaborou-se matrizes SWOT detalhadas por cada categoria identificada (Apêndice “A”). O Quadro 5.1 apresenta a análise SWOT consolidada de todas as categorias:

Quadro 5.1 – Análise SWOT

Análise SWOT		
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<b>Interno</b>	<p>-Servidores com grande expertise;</p> <p>-Procedimentos padronizados;</p> <p>-Tecnologia disponível é adequada;</p> <p>-Servidores são conscientes acerca da importância do consumo racional dos recursos ambientais;</p> <p>-Servidores são conscientes acerca da relevância das CPS;</p> <p>-Servidores possuem consciência acerca da importância e vantajosidade de um produto sustentável;</p> <p>-Servidores dos Recursos Logísticos (RL) possuem experiência em elaboração de Termo de Referência (TR);</p> <p>-O NEMS/MS já adota algumas práticas sustentáveis em sua rotina, como a destinação de materiais para cooperativas de reciclagem e utilização de impressoras no modo frente e verso.</p>	<p>-Grande quantidade de servidores aptos a aposentadoria;</p> <p>-CPS não são uma constante no NEMS/MS;</p> <p>-Racionamento de materiais e uso sustentável não são práticas disseminadas;</p> <p>-O NEMS/MS não participa da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P);</p> <p>-Pregões Eletrônicos (PE) realizados para aquisição de itens prioritariamente mais baratos;</p> <p>-Prática comum considerar o princípio "economicidade" em detrimento do princípio "vantajosidade";</p> <p>-Desconhecimento da legislação pertinente;</p> <p>-Servidores acreditam não ser possível adquirir produtos sustentáveis através do PE por estes possuírem preço mais levado;</p> <p>-Inexistência de Pesquisa de Mercado comparando os preços dos itens com características sustentáveis versus não sustentáveis a fim de apoiar o processo decisório da compra;</p> <p>-Equipe não possui experiência em realizar Compras Públicas Sustentáveis (CPS);</p> <p>-Equipe não possui capacitação em CPS e poucos possuem em Elaboração de TR;</p> <p>-Demandantes não possuem experiência em elaboração de TR;</p> <p>-RL não elabora o TR em conjunto com o demandante;</p> <p>-O NEMS/MS não possui Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS);</p> <p>-Não é prática disseminada o consumo sustentável de materiais e serviços.</p>
<b>Externo</b>	<p>-Formalização de pedido ao Ministério da Saúde em Brasília/DF solicitando servidores a fim de suprir a carência de pessoal;</p> <p>-Legislação de licitação e CPS favoráveis à redução de gastos e à realização de aquisições sustentáveis;</p> <p>-Adesão à A3P, que possui entre seus Eixos Temáticos a "sensibilização e capacitação dos servidores";</p> <p>-Possibilidade de realização de Pesquisa de Mercado dos itens licitados no órgão e de seus respectivos itens sustentáveis;</p> <p>-Determinação legal para elaboração conjunta do TR, constante da alínea a, item III, art. 8º, do Decreto nº 3.555/2000;</p> <p>-Dispositivos legais que determinam a elaboração do Plano de Gestão Logística Sustentável (artigo 16, do Decreto nº 7.746, de 05 de junho de 2012; e artigo 4º, da Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012).</p>	<p>-Suspensão dos concursos públicos;</p> <p>-Redução de recursos para capacitação;</p> <p>-Indisponibilidade do MMA para apoiar o NEMS/MS na realização de palestras e ações de conscientização;</p> <p>-Custo mais elevado dos produtos sustentáveis em comparação aos que não possuem esta característica;</p> <p>-Pouca oferta de cursos específicos de CPS no mercado;</p> <p>-Cursos de Formação de Pregoeiro não abordam realização de CPS;</p> <p>-Poucos fornecedores de produtos sustentáveis no mercado;</p> <p>-Ausência de interesse dos fornecedores em suprir a demanda de itens sustentáveis.</p>

Fonte: notas da observação não participante/análise documental

O Quadro 5.1 apresenta uma análise singular do ambiente interno e externo da instituição, evidenciando características e classificando-as como Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Ao apresentar e consolidar tais fatos em um único instrumento torna-se ainda recurso de apoio ao processo decisório do gestor, a respeito das ações a serem adotadas frente aos fatos demonstrados.

## 5.2 PLANO 5W2H

Após a realização da Análise SWOT, elaborou-se o Plano de Ação a partir da ferramenta 5W2H, que consiste na elaboração de um plano estruturado para a execução e controle de tarefas, com atribuição de responsabilidades, método para execução, motivo, custos e os prazos para conclusão (MACHADO, 2009).

O método 5W2H é uma ferramenta que auxilia na elaboração de um plano de ação estruturado ao trabalhar com perguntas direcionadas que possibilitam a identificação das rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções (LISBÔA; GODOY, 2012). Esse método é basicamente um formulário para a execução e controle de tarefas atribuindo as responsabilidades, o método para execução das atividades, o motivo, os custos e os prazos para conclusão dos mesmos (MACHADO, 2009).

5W2H aborda as seguintes questões, sendo que as iniciais das perguntas, em inglês, correspondem à sigla que dá nome ao método (NAKAGAWA, 2014): *What*: o que deve ser feito? *Why*: por que deve ser implementado? *Who*: quem é o responsável pela ação? *Where*: onde deve ser executado? *When*: quando deve ser implementado? *How*: como deve ser conduzido? *How much*: quanto vai custar a implementação?

Desse modo, após a realização do Diagnóstico Organizacional e posterior análise por meio da matriz SWOT, elaborou-se Planos de Ação baseados na ferramenta 5W2H para cada categoria analítica identificada (Anexo “B”), no intuito de contribuir com o NEMS/MS com a apresentação de propostas capazes de direcionar os esforços para a melhoria de processos e otimização dos gastos, possibilitando que os Pregões Eletrônicos Sustentáveis se tornem uma constante na instituição. O Quadro 5.2 traz uma consolidação das principais ações sugeridas:

Quadro 5.2 – Plano de Ação – 5W2H

Plano de Ação - 5W2H						
Assunto:	Sustentabilidade no NEMS/MS					
Objetivo:	Aumentar o número de Pregões Eletrônicos Sustentáveis e disseminar práticas de sustentabilidade no NEMS/MS					
What (O quê?)	Why (Por que?)	Who (Quem?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
-Formalizar à instância Superior pedido de liberação de vagas em concurso público.	-Para suprir a necessidade de pessoal.	-Chefe do Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-SEGAD.	-A definir.	-Através de Ofício ou outro documento formal.	-Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão).
-Levantamento de itens frequentemente adquiridos e substitutos com características sustentáveis.	-Para realizar o comparativo e a substituição de itens não sustentáveis.	-Equipe que elabora o Termo de Referência (TR).	-Recursos Logísticos (RL).	-A definir	-Com a realização de Pesquisa de Mercado.	
-Realizar adesão à Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P).	-A A3P desenvolve e aplica diversas práticas de sustentabilidade	-Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-No NEMS/MS.	-A definir	-Através da assinatura do Termo de Adesão com o Ministério do Meio Ambiente (MMA).	
-Definir meta quantitativa de realização de PE sustentáveis.	-Para aumentar progressivamente a realização de Compras Públicas Sustentáveis.	-Ordenador de Despesas (OD).	-SEGAD	-A definir.	-Através de elaboração de Plano de Aquisições Sustentáveis.	
-Elaborar o Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS) do NEMS/MS.	-Para atender dispositivos legais e racionalizar o consumo e utilização de bens e serviços.	-Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-RL	-A definir.	-Com a elaboração conjunta de um PLS, envolvendo todos os setores do NEMS/MS.	
-Criar equipe para elaboração conjunta dos Termos de Referência (TR).	-Para atender dispositivo legal e minimizar riscos de adquirir itens que não satisfaçam a necessidade do demandante.	-SEGAD e demais setores demandantes.	-RL	-A definir.	-Com Indicação formal dos servidores dos setores demandantes.	
-Capacitar os servidores em Compras Públicas Sustentáveis (CPS).	-Para tornar frequente a realização de CPS.	-SEGAD.	-Em empresa ou instituição pública.	-A definir	-Com a inscrição e participação dos servidores envolvidos no processo de aquisição.	

Fonte: dados obtidos a partir da triangulação

Como observado no Quadro 5.2, é possível realizar várias ações capazes de alterar positivamente a realidade das aquisições sustentáveis no NEMS/MS sem dispêndio de custo financeiro, apenas com o direcionamento dos esforços e utilização dos demais recursos já existentes na instituição.

A solicitação de vagas em concurso público depende de autorização da instância superior, todavia, é importante realizar esta solicitação e se for o caso, ratificá-la, demonstrando a preocupação do gestor com a crescente diminuição de seu quadro de servidores.

Possuir relação de itens frequentemente adquiridos e seus possíveis substitutos com características sustentáveis é importante para que os responsáveis pela elaboração do TR possam fazer uso destes dados e inclusive sugerir a substituição dos itens solicitados por itens mais sustentáveis. Para tanto, é importante que os TR sejam elaborados de forma integrada com o setor de RL e o demandante. Tais ações também ajudariam o gestor no processo decisório acerca de quais itens adquirir.

No intuito de aumentar progressivamente a quantidade de PE com itens sustentáveis, o gestor pode ainda determinar uma meta a ser perseguida pelo setor de compras, em conjunto com os demandantes a fim de alcançar esta proposta.

Na mesma seara, é interessante realizar a adesão à A3P e proceder a elaboração do Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS), pois a A3P possui inúmeros Eixos Temáticos que favorecem a disseminação de práticas sustentáveis, inclusive tratando da capacitação e conscientização dos servidores. Já o PLS é uma ferramenta capaz de propiciar um levantamento profundo e prático das práticas corriqueiras do órgão e traz em sua concepção instrumentos como levantamento de materiais que podem ser substituídos por outros mais sustentáveis, além de reforçar a adoção de práticas mais coerentes com a necessidade ambiental.

Finalmente é proposto que os servidores envolvidos nos processos de aquisição sejam capacitados em CPS e em elaboração de TR, sendo esta a única proposta que apresenta ônus financeiro para sua implementação.

## **6 BENEFÍCIOS DAS PROPOSTAS DOS PLANOS DE AÇÃO PARA A INSTITUIÇÃO**

A efetivação das ações propostas nos Planos de Ação elaborados neste estudo possibilitará que os Pregões Eletrônicos realizados pelo NEMS/MS atendam a legislação ambiental pertinente, em especial ao artigo 3º da Lei nº 8.666/1993, que prevê entre os objetivos da licitação a “promoção do desenvolvimento nacional sustentável”, além dos seguintes benefícios:

- Direcionamento de esforços em prol do aumento do número de servidores lotados na sede administrativa;
- Aumento do número de Pregões Eletrônicos Sustentáveis realizados no NEMS/MS;
- Disseminação de boas práticas de sustentabilidade no NEMS/MS;
- Capacitação dos servidores em Compras Públicas Sustentáveis e em Elaboração de Termos de Referência; e a
- Elaboração do Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS) do NEMS/MS.

Dessa forma, com baixo uso de recursos financeiros, utilizando-se de recursos e estrutura já disponíveis, será possível gerir os esforços da instituição Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul-NEMS/MS em consonância com a legislação e com as melhores práticas de sustentabilidade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo a análise das aquisições realizadas no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul-NEMS, por meio do Pregão Eletrônico (PE), com o objetivo de compreender como as compras são realizadas e se existem práticas que visam a sustentabilidade ambiental, identificando as causas da situação verificada e por fim, a proposição de ações que direcionem os esforços em prol da eficiência e do cumprimento dos dispositivos legais evidenciados.

Fruto da presente pesquisa restou evidenciado que o NEMS/MS não atende completamente as normas que determinam a prática de Compras Públicas Sustentáveis (CPS), que os servidores não possuem capacitação em CPS, que há desconhecimento dos principais normativos que tratam sobre sustentabilidade nas aquisições e que não existe um Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) no órgão, em descumprimento ao disposto no artigo 3º da Lei nº 8.666/1993, e no artigo 16 do Decreto nº 7.746/2012.

No transcorrer dos trabalhos, verificou-se que o NEMS/MS tem realizado algumas poucas CPS, mesmo não tendo conhecimento da realização destas, e ainda, que os servidores que realizam os procedimentos licitatórios desconhecem que algumas exigências que fazem constar das especificações de determinados itens nos Termos de Referência (TR) são sustentáveis, o que os tem levado a inserir no sistema de compras governamentais a informação equivocada de que o NEMS/MS não realizou nenhuma CPS no último quinquênio.

Também restou evidenciado que nenhum servidor envolvido nos processos de aquisição possui formação específica para CPS e que apenas 01 (um) pregoeiro e 02 (dois) demandantes possuem treinamento para elaboração de TR, o que implica em dificuldades na realização dos procedimentos corretos e necessários e inclusive tem gerado dúvidas quanto a possibilidade de se realizar as CPS.

A necessidade dessas capacitações tornou-se gritante no momento em que se observou que 40% dos demandantes e 100% dos pregoeiros da instituição que responderam a questão relataram não possuir conhecimento acerca da Instrução Normativa nº 01/MPOG, de 19 de janeiro de 2010, que trata sobre critérios de sustentabilidade ambiental nas aquisições realizadas pela Administração Pública Federal. Reforçou-se ainda esta necessidade o fato de que apenas 01 (um) pregoeiro e 01 (um) demandante possuem conhecimento do artigo 3º da

Lei nº 8.666/1993, que traz em seu texto os objetivos da licitação, dentre eles, destacamos a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

Outra ação que resultará em melhores práticas ambientais nas aquisições públicas realizadas no NEMS/MS e que traz entre seus eixos a necessária capacitação em CPS é a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P). O NEMS/MS ainda não participa desta ação, mas foi demonstrado interesse em realizar a adesão a este programa.

Tendo em vista a situação identificada, no intuito de possibilitar resultados mais objetivos e que o estudo possa vir a contribuir com a Gestão Pública, servindo de ferramenta para mudanças no comportamento organizacional e nas ações diretas da instituição, foram criadas categorias com os principais fatos observados e, a partir destes, realizadas a análise SWOT destas categorias e Planos de Ações, subsidiados na técnica 5W2H.

Por fim, em face da limitação de recursos e da análise específica em apenas um órgão da Administração Pública, sugere-se que o estudo seja realizado em outras instituições públicas no intuito de expandir a análise, permitir a comparação dos dados obtidos e de formar um retrato fidedigno de como os gastos governamentais tem colaborado para o desenvolvimento nacional sustentável.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, P.H.M. Os tribunais de contas brasileiros e as licitações sustentáveis. **Revista TCEMG**, p.54-74, out.-nov.-dez. 2014. (Doutrina).

BARBIERI, J.C. **Desenvolvimento e Meio Ambiente: As Estratégias de Mudança da Agenda 21**. Petrópolis: Vozes, 1997.

BIM, E.F. Considerações sobre a juridicidade e os limites da licitação sustentável. In: SANTOS, M.G.; BARKI, T.V.P. (Coord.). **Licitações e contratações públicas sustentáveis**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

BITTENCOURT, S. **Licitações sustentáveis: o uso do poder de compra do estado fomentando o desenvolvimento nacional sustentável**. Belo Horizonte: Del Rey, 2014.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942**: Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. Brasília, 1942.

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981**: Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília, 1981.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 91 de 18 de fevereiro de 2016. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**: Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993.

BRASIL. **Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998**: Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Brasília, 1998.

BRASIL. **Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000**: Dispõe sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras e dá outras providências. Brasília, 2000a.

BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000**: Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Brasília, 2000b.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**: Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**: Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília: Poder Executivo, 2005.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Súmula nº 177**: A definição precisa e suficiente do objeto licitado constitui regra indispensável da competição, até mesmo como pressuposto do postulado de igualdade entre os licitantes, do qual é subsidiário o princípio da publicidade, que envolve o conhecimento, pelos concorrentes potenciais das condições básicas da licitação, constituindo, na hipótese particular da licitação para compra, a quantidade demandada uma das especificações mínimas e essenciais à definição do objeto do pregão. In: BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. Súmulas da jurisprudência predominante do Tribunal de Contas da União: nº 1 a 251. Brasília: TCU, Gabinete da Presidência, 2008. 198 p. (Coleção Serzedello Corrêa, v.2).

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. Secretaria das Sessões. **Plenário - ATA nº 31, de 5 de agosto de 2009**: Acórdãos nºs 1706 a 1714, 1715 a 1748, 1750, 1753. Brasília: 2009a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. Secretaria das Sessões. **Plenário - ATA nº 35, de 02 de setembro de 2009**: Acórdãos nºs 1953 a 1977, 1978 a 2035, 2042, 2049, 2051, 2056. Brasília: 2009b.

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

BRASIL. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação; Ministério do Planejamento – MPOG. **Instrução Normativa nº 1, de 19 de janeiro de 2010**: Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, 2010b.

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011**: Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei no 10.683, de 28 de maio de 2003; cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nos 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória no 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei no 9.649, de 27 de maio de 1998. Brasília, 2011a.

BRASIL. **Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011**: Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Brasília, 2011b.

BRASIL. **Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012**: Regulamenta o art. 3º da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Brasília, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação – MEC/Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica/Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. – IFNMG. **Plano de Gestão de Logística Sustentável**: IFNMG Sustentável. Montes Claros, 2013a. 34p.

BRASIL. **Decreto nº 8.065, de 7 de agosto de 2013**: Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Saúde e remaneja cargos em comissão. Brasília, 2013b.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. **Portaria nº 1.891, de 30 de agosto de 2013**: dispõe sobre a reorganização dos Núcleos Estaduais e da Coordenação-Geral de Serviços Gerais do Ministério da Saúde, e dá outras providências. Brasília, 2013c.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Mato Grosso do Sul – NEMS. **Edital Pregão Eletrônico nº 06/2013**: escolha da proposta mais vantajosa para a contratação de serviços de limpeza, conservação e copeiragem nas instalações do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/NEMS, conforme condições, quantidades e exigências estabelecidas neste Edital e seus anexos. Processo Administrativo nº 25006.004766/2013-67. Campo Grande, 23p., 2013d.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Mato Grosso do Sul – NEMS. **Edital Pregão Eletrônico nº 07/2013**: contratação de prestação de serviços continuados de transporte de pessoas e de cargas pequenas, em deslocamentos a serviço, a fim de viabilizar a realização de viagens, por meio de locação de veículos, incluindo motorista, combustível, seguro total e outros encargos necessários à perfeita execução dos serviços, visando atender as necessidades do NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAUDE no Estado de Mato Grosso do Sul (NE/MS/MS); conforme condições, quantidades estimadas e exigências estabelecidas no Termo de Referência. Processo Administrativo nº 25006.004877/2013-73. Campo Grande, 22p., 2013e.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Mato Grosso do Sul – NEMS. **Edital Pregão Eletrônico nº 05/2014**: Contratação de empresa especializada na prestação de serviços reprográficos, mediante o fornecimento de equipamentos multifuncionais, impressoras monocromáticas, impressora colorida e matricial novas de primeiro uso, incluso software de bilhetagem e controle para cópias, impressões e digitalizações descritas no anexo IA do Termo de Referência do Edital, incluindo assistência técnica permanente e fornecimento de todos os suprimentos e materiais de consumo, papel, etiquetas, inclusive peças, desinstalação e reinstalação, no exclusivo interesse desta Instituição e de acordo com as quantidades e especificações constantes no anexo I do Termo de Referência deste Edital e seus anexos, para atender ao Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Mato Grosso do Sul - NE/MS/MS. Processo Administrativo nº 25006.001839/2014-40. Campo Grande, 22p., 2014.

BRASIL. **Decreto nº 8.540, de 9 de outubro de 2015**: Estabelece, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, medidas de racionalização do gasto público nas contratações para aquisição de bens e prestação de serviços e na utilização de telefones celulares corporativos e outros dispositivos. Brasília, 2015a.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Mato Grosso do Sul – NEMS. **Edital Pregão Eletrônico nº 01/2015**: a escolha da proposta mais vantajosa para a aquisição de material de consumo para o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no MS, conforme condições, quantidades e exigências estabelecidas neste Edital e seus anexos. Processo Administrativo nº 25006.005908/2014-941. Campo Grande, 29p., 2015b.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Mato Grosso do Sul – NEMS. **Edital Pregão Eletrônico nº 09/2015**: registro de preços de

aquisição de material de consumo para o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no MS, conforme condições, quantidades e exigências estabelecidas neste Edital e seus anexos. Processo Administrativo nº 25006.005344/2015-71. Campo Grande, 21p., 2015c.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. Núcleo Estadual no Mato Grosso do Sul – NEMS. **Relatório de Gestão do Exercício de 2015**. Campo Grande, 2016a.

BRASIL. Ministério do Planejamento - MPOG. **Contratações Públicas Sustentáveis**. Disponível em: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/contratacoes-publicassustentaveis>>. Acesso em: 27 julho 2016b.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente – MMA. **A3P – Perguntas e Respostas**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/perguntas-e-resposta>>. Acesso em: 27 julho 2016c.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente – MMA. **Rede A3P**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/ades%C3%A3o-%C3%A0-a3p>>. Acesso em: 29 julho 2016d.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. Portal da Saúde/SUS. **O Ministério: Estrutura e Competências**. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/o-ministerio/estrutura-e-competencias/leia-mais-estrutura-e-competencias/6772-organograma-estrutura-e-competencias.html>>. Acesso em: 14 julho 2016e.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente – MMA. **A história da A3P**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/agencia-informa/item/8852>>. Acesso em: 27 julho 2016f.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

COSTA, C.E.L. da. As licitações sustentáveis na ótica do controle externo. **Interesse Público – IP**, ano 14, n.71, jan.-fev. 2012.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. ROCHA, L. de O. da. (Trad.), 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2007a.

CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007b.

DEFRA. **Cost Benefit Analysis**: Final report of a cost benefit analysis of sustainable public procurement commissioned. Reino Unido, 2006.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo**. 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, J. U. J. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 3. ed. rev., atual. e ampl. – Belo Horizonte: Fórum, 2008.

FURTADO, M.R. **Gestão de contratos de terceirização**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

GARCIA, F.A.; RIBEIRO, L.C. Licitações públicas sustentáveis. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v.260, p.231-254, mai.-ago. 2012.

GENEROSO, G.B.M. **Estudo do processo de compras da UFMG, no contexto da adoção de critérios de sustentabilidade ambiental**. Pedro Leopoldo, 2014, 136p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo, Fundação Pedro Leopoldo.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua aplicação em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GODOY, A.S. **Estudo de caso qualitativo** In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRIMBERG, E. A Política Nacional de Resíduos Sólidos: a responsabilidade das empresas e a inclusão social. In: **Gestão de resíduos, valorização e participação**. Laboratório de Planejamento Municipal – DEPLAN – IGCE – UNESP. Rio Claro, 2005.

HAY, G.J.; CASTILLA, G. **Object-based image analysis: strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)**. International Archives of Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences, 2006, v. XXXVI-4/C42.

HEGENBERG, J.T. **As compras sustentáveis no Brasil: um estudo nas universidades federais**. Curitiba, 2013, 257p. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

HÜLLER, A. **A Educação Ambiental em Órgãos Públicos Municipais através da A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública) como uma nova ferramenta de Gestão**. Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Programa de Pós-Graduação em Educação Ambiental. 2010.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Ed. Dialética, 11ª edição, São Paulo, 2009.

LIMA, A.K.T. de. Principais pontos da política nacional de resíduos sólidos para a gestão de resíduos municipais. In: EL-DEIR, S.G. (Org.) **Resíduos sólidos: Perspectivas e desafios para a gestão integrada**. Recife: EDUFRPE, 2014.

LISBÔA, M. da G.P.; GODOY, L.P. Aplicação do método 5w2h no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

MACHADO, R. **Como fazer plano de ação 5W2H e modelo de exemplo em planilha**. 2009. Disponível em: <<http://www.doceshop.com.br/blog/como-fazer-plano-de-acao-5w2h-emodelo-de-exemplo-em-planilha>>. Acesso em: 19 setembro 2016.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALISCHESKI, K.; AZEVEDO, B.M. de; ERDMANN, R.H. Análise da efetividade do pregão eletrônico para aquisição de bens e serviços públicos. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2013, Salvador. **Anais...** Salvador: ABEPRO.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: **5W2H** – Plano de ação para empreendedores. São Paulo: Editora Globo. Movimento Empreenda, 2014.

NIEBUHR, J. de M. **Pregão presencial e eletrônico**. Curitiba: Zenite, 2008.

OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e Contratos Administrativos -Teoria e prática**. 4ª. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2015.

OLIVO, L.C.C. de. **Pregão Eletrônico e Presencial**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

PALUDO, A.V. **Administração Pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PEDROSA, D. dos S.F.; NISHIWAKI, A.A.M. Resíduos sólidos: uma visão prospectiva a partir da análise histórica da gestão. In: EL-DEIR, S.G. (Org.) **Resíduos sólidos**: Perspectivas e desafios para a gestão integrada. Recife: EDUFRPE, 2014.

PICKTON, D.W.; WRIGHT, S. What's swot in strategic analysis? **Strategic Change**, v.7, p. 101-109, 1998.

PRADO, L.C. **Licitações e Contratos**: Lei nº 8.666/93 - simplificada. Niterói, RJ: Impetus, 2009.

RESENDE, H.M. de. **O processo eletrônico de compras públicas**: o pregão eletrônico como aliado na aquisição de bens e serviços. Belo Horizonte, 2012, 101p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC.

ROSSATO, J. **Compras públicas sustentáveis**: estudo nas instituições federais de ensino superior a partir das comissões permanentes de licitação. Florianópolis, 2011, 128p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTANA, J.E. **Coleção 10 anos de pregão**. Curitiba: Negócios Públicos, 2008.

SANTANA, J.E. **Termo de Referência**: valor estimado na licitação. 2. Ed. Curitiba: Negócios Públicos, 2010.

SANTOS, R.M.T. **Compras públicas sustentáveis** - a utilização do poder de compra do Estado no fomento de produtos ecologicamente corretos na Fiocruz. Rio de Janeiro, 2011, 212p. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca.

SANTOS, M.G.; BARKI, T.V.P. (Coord.). **Licitações e contratações públicas sustentáveis**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

SANTOS, R.F. dos; MARINS, F.A.S. Modelo integrado de gerenciamento da logística reversa para a disposição dos produtos eletroeletrônicos e seus componentes sob a ótica da PNRs. ). In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, Resende. **Anais... SEGeT**: Resende, 2014.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

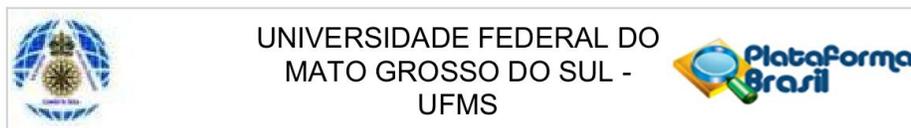
VALENTE, M.A.L. **Marco legal das licitações e compras sustentáveis na administração pública**. Câmara dos Deputados. Brasília: Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, 2011, 24p.

YIN, R.K. Estudo de caso: **Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

**ANEXOS**

## ANEXO I – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Sustentabilidade ambiental nos pregões eletrônicos: análise em órgão do executivo federal.

**Pesquisador:** ROBSON GONÇALVES CHAPARRO

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 56122216.3.0000.0021

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.614.134

#### Apresentação do Projeto:

Título do projeto: Sustentabilidade ambiental nos pregões eletrônicos: análise em órgão do executivo federal.

A sustentabilidade ambiental é uma necessidade inerente ao próprio desenvolvimento. A falta de planejamento e o uso indiscriminado dos recursos naturais pode ocasionar o colapso do meio ambiente por meio das atividades antrópicas, comprometendo-o seriamente e, em última instância, pode até mesmo tornar o meio inadequado para as futuras gerações. Sabendo que é responsabilidade da sociedade e do poder público a defesa e a conservação do meio ambiente, que o governo federal é um importante comprador no cenário nacional, com um volume de aquisições capaz de influenciar a cadeia de produção para torna-la mais sustentável, este estudo visa analisar as aquisições realizadas por meio de pregões eletrônicos em um órgão da Administração Pública Federal, verificando se atende aos critérios de sustentabilidade, se há conhecimento do impacto ambiental que as compras públicas podem causar e se há alguma ação nos processos de aquisição que busquem a sustentabilidade ambiental a fim de compreender as causas que contribuem ou justificam a situação verificada para contribuir com a formação de um retrato da consciência ambiental refletidos nas compras públicas e com propostas de ações para

**Endereço:** Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação/UFMS  
**Bairro:** Caixa Postal 549 **CEP:** 79.070-110  
**UF:** MS **Município:** CAMPO GRANDE  
**Telefone:** (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** bioetica@propp.ufms.br



Continuação do Parecer: 1.614.134

tornar as compras públicas mais sustentáveis.

**Objetivo da Pesquisa:**

**OBJETIVO GERAL**

Propor ampliação da prática sustentável nas aquisições realizadas por Pregões Eletrônicos no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar os motivos pelos quais algumas aquisições estão dentro dos parâmetros das aquisições sustentáveis.

Identificar os motivos pelos quais algumas aquisições não estão dentro dos parâmetros das aquisições sustentáveis.

Identificar se os servidores que atuam como pregoeiro, equipe de apoio, e demais envolvidos na elaboração da licitação e seus processos, possuem conscientização e discernimento acerca das possibilidades de se incluir critérios de sustentabilidade ambiental no Pregão Eletrônico.

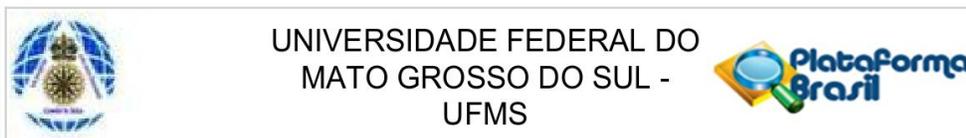
**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Segundo o pesquisador:

**Riscos:** Considera-se que o risco é baixo, pois, com a aplicação de questionário e entrevista, além de não haver a identificação nominal do participante, também estará garantido o direito de recusa a responder alguma questão caso o participante sinta-se constrangido, sem prejuízo da pesquisa.

**Benefícios:** Através das análises supracitadas, pretende-se evidenciar se existe a preocupação real com a sustentabilidade ambiental nas aquisições realizadas por meio do Pregão Eletrônico, além de identificar as possíveis causas da situação identificada e, com essas informações, propor ações que possam fortalecer e/ou possibilitar a realização de aquisições mais sustentáveis no meio público. Pretende-se ainda que este estudo contribua com a administração pública ao apresentar um retrato sobre a realidade dos setores envolvidos direta e indiretamente na licitação no órgão analisado, evidenciando se existe capacitação técnica e condições para que haja efetiva realização de compras sustentáveis. Por fim, busca subsidiar futuros estudos e possíveis atos administrativos que compactuem com a visão e modelo de aquisições sustentáveis. Deste modo, esta pesquisa trará como benefício a identificação de oportunidades de melhorias nas Compras Públicas

**Endereço:** Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação/UFMS  
**Bairro:** Caixa Postal 549 **CEP:** 79.070-110  
**UF:** MS **Município:** CAMPO GRANDE  
**Telefone:** (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** bioetica@propp.ufms.br



Continuação do Parecer: 1.614.134

Sustentáveis (CPSs), a apresentação da situação atual das CPSs no órgão estudado e o encaminhamento do relatório final com os resultados da pesquisa que poderá subsidiar o gestor público a realizar novas ações para o aprimoramento das aquisições sustentáveis.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Projeto de pesquisa relevante ao tema proposto.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os termos de apresentação obrigatória foram obtidos.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Projeto de pesquisa relevante ao tema proposto.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_679465.pdf	05/05/2016 11:13:21		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_participantes_QUESTIONARIO_pdf.pdf	05/05/2016 11:12:29	ROBSON GONÇALVES CHAPARRO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_participantes_ENTREVISTA_pdf.pdf	05/05/2016 11:12:22	ROBSON GONÇALVES CHAPARRO	Aceito
Outros	Entrevista_pdf.pdf	05/05/2016 11:04:28	ROBSON GONÇALVES CHAPARRO	Aceito
Outros	Questionario_pdf.pdf	05/05/2016 11:03:38	ROBSON GONÇALVES CHAPARRO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_pesq_ROBSON_Mai2016_v03_pdf.pdf	05/05/2016 11:01:49	ROBSON GONÇALVES CHAPARRO	Aceito
Outros	Autorizacao_pesquisa.pdf	25/04/2016 15:29:46	ROBSON GONÇALVES CHAPARRO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	25/04/2016 15:27:33	ROBSON GONÇALVES CHAPARRO	Aceito

Endereço: Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação/UFMS  
 Bairro: Caixa Postal 549 CEP: 79.070-110  
 UF: MS Município: CAMPO GRANDE  
 Telefone: (67)3345-7187 Fax: (67)3345-7187 E-mail: bioetica@propp.ufms.br



Continuação do Parecer: 1.614.134

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CAMPO GRANDE, 29 de Junho de 2016

---

**Assinado por:**

**PAULO ROBERTO H Aidamus de Oliveira Bastos  
(Coordenador)**

**Endereço:** Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação/UFMS  
**Bairro:** Caixa Postal 549 **CEP:** 79.070-110  
**UF:** MS **Município:** CAMPO GRANDE  
**Telefone:** (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** bioetica@propp.ufms.br

## **ANEXO II - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA)**

Convidamos Vossa Senhoria a participar da pesquisa intitulada **“Sustentabilidade ambiental nos pregões eletrônicos: análise em órgão do executivo federal”** sob a responsabilidade dos pesquisadores Robson Gonçalves Chaparro e Marcelo Ribeiro Silva.

Esta pesquisa objetiva analisar critérios de sustentabilidade ambiental utilizados nas aquisições realizadas por órgãos da Administração Direta do Executivo Federal, por meio da modalidade de licitação “Pregão Eletrônico”, o que subsidiará propostas de ações que possam fortalecer e/ou possibilitar a realização de aquisições mais sustentáveis no meio público.

Caso a Vossa Senhoria aceite em participar da pesquisa, será realizada uma entrevista, com 25 perguntas, com uma previsão de tempo gasto em responder por volta de 30 minutos, que buscará conhecer os vários processos realizados na efetivação do pregão eletrônico e analisar critérios de sustentabilidade ambiental existentes nos Pregões Eletrônicos realizados.

A participação é voluntária, e fica garantida a recusa em responder alguma questão, caso se sinta constrangido, sem prejuízo em sua participação.

Ressaltamos que a entrevista será respondida de forma anônima, com identificação apenas do cargo/função e local de lotação do servidor e que todos os dados serão exclusivamente utilizados para fins acadêmicos. Os resultados serão apresentados em forma de Trabalho de Conclusão Final do Programa de Mestrado.

Informamos que ao aceitar participar da pesquisa, vossa senhoria não obterá ganhos financeiros e nem dispêndios de recursos.

Os resultados obtidos serão comunicados a Vossa Senhoria e à Instituição a qual pertence via e-mail. Vossa contribuição nessa pesquisa será muito importante, no entanto, é de caráter voluntário e poderá deixar de participar a qualquer tempo caso sinta algum tipo de constrangimento em responder às perguntas.

Ao surgirem dúvidas em relação à pesquisa, vossa senhoria poderá entrar em contato com o pesquisador por meio do e-mail: [robson.chaparro@hotmail.com](mailto:robson.chaparro@hotmail.com).

O “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” será entregue ao participante, para ser preenchido e assinado, e posterior devolução de uma via ao pesquisador. Cada uma das partes (participante e pesquisador) ficará com uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/TCLE.

Caso tenha alguma dúvida quanto a sua participação na pesquisa entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa/CEP/UFMS pelo telefone (067) 3345-7187.

Campo Grande, ..... de maio de 2016.

Eu, \_\_\_\_\_  
aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido (a).

Telefone para contato com o Pesquisador Robson Gonçalves Chaparro: 55 67 xxxx-xxxx.

### ANEXO III - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (QUESTIONÁRIO)

Convidamos Vossa Senhoria a participar da pesquisa intitulada **“Sustentabilidade ambiental nos pregões eletrônicos: análise em órgão do executivo federal”** sob a responsabilidade dos pesquisadores Robson Gonçalves Chaparro e Marcelo Ribeiro Silva.

Esta pesquisa objetiva analisar critérios de sustentabilidade ambiental utilizados nas aquisições realizadas por órgãos da Administração Direta do Executivo Federal, por meio da modalidade de licitação “Pregão Eletrônico”, o que subsidiará propostas de ações que possam fortalecer e/ou possibilitar a realização de aquisições mais sustentáveis no meio público.

Caso a Vossa Senhoria aceite em participar da pesquisa, será entregue um questionário, com 33 questões, com uma previsão de tempo gasto em responder por volta de 30 minutos, que buscará conhecer os vários processos realizados na efetivação do pregão eletrônico e analisar critérios de sustentabilidade ambiental existentes nos Pregões Eletrônicos realizados.

A participação é voluntária, e fica garantida a recusa em responder alguma questão, caso se sinta constrangido, sem prejuízo em sua participação.

Ressaltamos que os questionários serão respondidos de forma anônima e que todos os dados serão exclusivamente utilizados para fins acadêmicos e ainda, que os resultados serão apresentados em forma de Trabalho de Conclusão Final do Programa de Mestrado.

Informamos que ao aceitar participar da pesquisa, vossa senhoria não obterá ganhos financeiros e nem dispêndios de recursos.

Os resultados obtidos serão comunicados a Vossa Senhoria e à Instituição a qual pertence via e-mail. Vossa contribuição nessa pesquisa será muito importante, no entanto, é de caráter voluntário e poderá deixar de participar a qualquer tempo caso sinta algum tipo de constrangimento em responder às perguntas.

Ao surgirem dúvidas em relação à pesquisa, vossa senhoria poderá entrar em contato com o pesquisador por meio do e-mail: [robson.chaparro@hotmail.com](mailto:robson.chaparro@hotmail.com).

O “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” será entregue ao participante, para ser preenchido e assinado, e posterior devolução de uma via ao pesquisador. Cada uma das partes (participante e pesquisador) ficará com uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/TCLE.

Caso tenha alguma dúvida quanto a sua participação na pesquisa entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa/CEP/UFMS pelo telefone (067) 3345-7187.

Campo Grande, ..... de maio de 2016.

Eu, \_\_\_\_\_  
aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido (a).

Telefone para contato com o Pesquisador Robson Gonçalves Chaparro: 55 67 xxxx-xxxx.

## ANEXO IV – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Você está sendo convidado a participar desta entrevista, que faz parte da pesquisa intitulada **“Sustentabilidade ambiental nos pregões eletrônicos: análise em órgão do executivo federal”**. Os resultados serão apresentados em forma de Trabalho de Conclusão Final do Programa de Mestrado Administração Pública da UFMS.

O objetivo do trabalho é Propor a ampliação da prática sustentável nas aquisições realizadas por Pregões Eletrônicos no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS.

Os convidados a participar desta entrevista são o Ordenador de Despesas (OD) e o Responsável pelos Recursos Logísticos do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul.

**Nome da Instituição Participante da pesquisa:** Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS

**1) Qual seu cargo?**

---

---

**2) Qual sua função no órgão?**

---

---

**3) Qual sua formação acadêmica?**

---

---

**4) Seu tempo de Serviço Público?** \_\_\_\_\_

**5) Qual sua faixa Etária?**

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- mais de 55 anos

**6) O (a) Sr. (a) já participou de algum curso ou treinamento sobre aquisições públicas? Foi tratado o tema “compras públicas sustentáveis”?**

---

---

**7) Em seu entendimento, o que são “compras públicas sustentáveis”?**

---

---

8) De acordo com o Relatório de Gestão/2014, as contratações realizadas pelo NEMS/MS observam os parâmetros estabelecidos no Decreto nº 7.746/2012. Como estes parâmetros são observados pelo NEMS/MS?

---

---

9) O (a) Sr. (a) considera que as aquisições realizadas pelo NEMS/MS são sustentáveis? Por quê?

---

---

10) Qual é a modalidade de licitação mais utilizada pelo órgão?

---

---

11) Nos pregões Eletrônicos, são priorizadas aquisições de produtos mais sustentáveis em detrimento de produtos menos sustentáveis, mesmo que o preço seja superior?

---

---

12) O que o (a) Sr. (a) acredita que seja mais efetivo para que ocorram compras mais sustentáveis por meio do Pregão Eletrônico?

---

---

13) O (a) Sr. (a) acredita que os servidores do NEMS/MS possuem o entendimento de que um produto ou serviço sustentável é mais vantajoso para a Administração Pública, mesmo não sendo o mais barato? E em sua concepção?

---

---

14) Os itens solicitados são corretamente e suficientemente detalhados nos pedidos realizados pelos demandantes? Por quê?

---

---

15) Como é o processo de Elaboração do Termo de Referência?

---

---

16) A formação de uma comissão integrando a área de compras e o demandante, no intuito de que os Termos de Referência sejam elaborados de forma conjunta, poderia traria benefícios ao processo de licitação e possibilitaria a inclusão de características sustentáveis nas aquisições? Por quê?

---

---

17) Exigir critérios sustentáveis no Termo de Referência poderia limitar a competição? Por quê?

---

---

18) Existem muitos fornecedores aptos a fornecer produtos/serviços com características sustentáveis ou a exigência prejudicaria o certame pela pouca quantidade de licitantes aptos?

---

---

19) Há interesse do gestor do órgão em realizar compras mais sustentáveis? Existe alguma determinação expressa ou informal?

---

---

20) Como o NEMS/MS pode realizar compras mais sustentáveis?

---

---

21) Os servidores da área de compras realizaram algum curso ou treinamento para desempenhar as funções inerentes à licitação? Caso positivo, nestes cursos ou treinamentos realizados existe algum tópico ou abordagem que enfatizou aquisições sustentáveis?

---

---

22) No Pregão Eletrônico, é possível adquirir um produto mais sustentável, mesmo ele tendo preço superior? Caso positivo, de que forma?

---

---

23) Existe apoio dos demais setores para a realização de compras públicas sustentáveis, mesmo que isso implique em preço superior, ou há algum tipo de resistência? E quanto ao escalão superior?

---

---

24) Em sua concepção, as compras públicas sustentáveis podem gerar algum tipo de benefício ou vantagem para o ente público e para a sociedade? Caso positivo, poderia citar um exemplo?

---

---

25) O Sr. (a) acredita que se o NEMS/MS/MS tivesse um Plano de Gestão Logística Sustentável-PLS as compras poderiam ser mais sustentáveis? Que vantagens o PLS poderia trazer para as práticas sustentáveis no órgão?

---

---

**Espaço para sugestões e comentários**

**Obrigado pela sua participação!**

## ANEXO V – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO

Você está sendo convidado a responder este questionário, que faz parte da pesquisa intitulada **“Sustentabilidade ambiental nos pregões eletrônicos: análise em órgão do executivo federal”**. Os resultados serão apresentados em forma de Trabalho de Conclusão Final do Programa de Mestrado Administração Pública da UFMS.

O objetivo do trabalho é Propor a ampliação da prática sustentável nas aquisições realizadas por Pregões Eletrônicos no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS.

Os convidados a responder este questionário são os Pregoeiros e demais servidores que participam direta ou indiretamente dos processos de Pregão Eletrônico realizados no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul.

**Nome da Instituição participante da pesquisa:** Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS

**01) O (a) Sr.(a) exerce função de:** *(gentileza assinalar quantas alternativas forem necessárias)*

- pregoeiro
- elaboração de Termo de Referência
- elaboração de Edital
- solicitante de material ou serviço
- ordenador de despesas
- pesquisa de preços
- elaboração de justificativa da aquisição
- Consulta de disponibilidade orçamentária
- Outra relacionada a aquisições públicas? Qual? \_\_\_\_\_

**02) Qual sua formação acadêmica?**

- ensino fundamental
- ensino médio
- ensino superior
- pós graduação

**03) Qual o seu cargo?** \_\_\_\_\_

**04) Tempo de serviço público?** \_\_\_\_\_

**05) Qual sua faixa Etária?**

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- mais de 55 anos

**06) Assinale de qual (is) deste (s) curso (s)/treinamento (s) você já participou:**

*(assinale quantas alternativas forem necessárias)*

- Formação de Pregoeiro
- Confecção ou Elaboração de Termo de Referência
- Confecção ou Elaboração de Edital
- Realização de Pesquisa de Preços
- Compras Públicas Sustentáveis
- Nunca participei de nenhum destes cursos

**07) Caso já tenha participado de algum curso de formação ou capacitação de pregoeiro, no treinamento em que participou foi abordada a realização de Compras Públicas Sustentáveis?**

- sim     não

**08) Caso a resposta da questão anterior seja negativa, em sua concepção, qual o motivo de não ser abordado o tópico “Compras Públicas Sustentáveis” nos treinamentos?**

---



---

**09) Você já realizou alguma aquisição de produtos ou serviços onde foi exigido algum critério de sustentabilidade ambiental no edital ou Termo de Referência?**

- sim     não

**Caso tenha realizado, poderia citar algum exemplo?**

---

**10) O principal fator que influencia na decisão de exigir ou não que o produto ou serviço a ser licitado possua características sustentáveis é (são): *(assinale quantas alternativas forem necessárias)***

- o menor preço – critério da economicidade
- política ambiental do órgão
- cultura organizacional
- legislação ambiental
- decisão da Chefia do Órgão
- decisão do setor requisitante na solicitação do material/serviço
- prática comum do órgão em não levar em consideração a inclusão de critérios ambientais
- prática comum do órgão em levar em consideração a inclusão de critérios ambientais
- outros. Qual? \_\_\_\_\_

**11) O (a) Sr.(a) conhece o artigo 3º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1.993, *in verbis*:**

“Art. 3º. A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade

administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos” (grifei)

sim  não

**12) Possui conhecimentos sobre a Instrução Normativa nº 01/MPOG, de 19 de janeiro de 2010, que “Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências”?**

sim  não

**13) Na elaboração dos Termos de Referência, são incluídos critérios de sustentabilidade ambiental na definição/detalhamento dos itens a serem licitados (comprados/contratados)?**

sim  não  às vezes

**14) Ao realizar uma aquisição, o NEMS/MS:**

prioriza o menor preço, tendo em vista atender o princípio da economicidade.

prioriza a aquisição mais vantajosa para a Administração, mesmo não sendo o menor preço ofertado.

**Pode citar um exemplo?** \_\_\_\_\_

**15) O (a) Sr. (a) acredita que os servidores do NEMS/MS possuem o entendimento de que um produto ou serviço sustentável é mais vantajoso para a Administração Pública, mesmo não sendo o mais barato?**

sim  não

**Por quê?** \_\_\_\_\_

**16) Em sua concepção, os servidores do NEMS/MS possuem o entendimento de que um produto ou serviço sustentável é mais vantajoso para a Administração Pública, mesmo não sendo o mais barato?**

sim  não

**17) Em sua concepção, um produto ou serviço sustentável pode ser mais vantajoso para a Administração Pública, mesmo não sendo o mais barato? Por quê?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**18) Em sua opinião, de quem deve ser a iniciativa de exigir critérios sustentáveis nos Pregões Eletrônicos?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19) Em sua concepção, quem (ou qual setor) deve elaborar o Termo de Referência?

---

20) Os itens solicitados são corretamente e suficientemente detalhados nos pedidos realizados pelos demandantes? Por quê?

---

---

21) Existe no órgão Comissão para Elaboração do Termo de Referência?

sim  não

22) Como são determinadas as características e detalhamento dos itens que constarão do Pregão? Quem define?

---

---

23) Você acredita que a formação de uma comissão integrando a área de compras e o demandante para a elaboração dos Termos de Referência traria benefícios ao processo de licitação e possibilitaria a inclusão de características sustentáveis nas aquisições? Por quê?

---

---

24) Em seu entendimento, o que são “compras sustentáveis”?

---

---

25) Em sua concepção, as compras públicas sustentáveis podem gerar algum tipo de benefício ou vantagem para o ente público e para a sociedade? Caso positivo, poderia citar um exemplo?

---

---

26) Quando o setor (demandante) solicita para o Setor de Recursos Logísticos a aquisição de algum material ou serviço, na descrição do produto é comum estar presente critérios de sustentabilidade ambiental?

sim  não  às vezes

27) Planos de Gestão Logística Sustentável-PLS, segundo a Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012, são ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública. Estes PLS, de acordo com o artigo 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, **deverão conter no mínimo:**

- I - atualização do inventário de bens e materiais do órgão e identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição;
- II - práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços;
- III - responsabilidades, metodologia de implementação e avaliação do plano; e
- IV - ações de divulgação, conscientização e capacitação.

**O Sr. (a) acredita que se o NEMS/MS/MS possuísse este Plano de Gestão Logística Sustentável-PLS as compras poderiam ser mais sustentáveis?**

---

---

**28) Que vantagens você acredita que o Plano de Gestão de Logística Sustentável-PLS pode trazer para as práticas sustentáveis no órgão?**

---

---

**29) O (a) Sr. (a) acredita ser possível, através dos Pregões Eletrônicos, induzir a uma prática de aquisições mais sustentáveis?**

sim       não

**30) No seu entendimento, como uma aquisição pode ser sustentável?**

---

---

**31) No Pregão Eletrônico, é possível adquirir um produto mais sustentável, mesmo ele tendo preço superior? Caso positivo, de que forma?**

---

---

**32) O (a) Sr. (a) conhece alguma determinação/ordem superior para que sejam inseridos nos Pregões Eletrônicos realizados no NEMS/MS/MS critérios de sustentabilidade ambiental? Caso positivo, saberia informar alguma?**

---

---

**33) O que o (a) Sr. (a) acredita que seja mais efetivo para que ocorram compras mais sustentáveis? (assinale a alternativa que mais se adequa a sua opinião)**

- Que a Chefia determine que as compras passem a incluir critérios de sustentabilidade ambiental;
- Que o setor demandante/solicitante passe a considerar critérios de sustentabilidade ambiental e a inseri-los na solicitação;
- Que o Setor de Recursos Logísticos assumam toda a responsabilidade em realizar aquisições que sejam mais sustentáveis;
- Que haja um esforço conjunto em todas as áreas para que seja possível realizar compras prioritariamente sustentáveis.
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Espaço para sugestões e comentários**

**Obrigado pela sua participação!**

## **APÊNDICES**

## APENDICE “A” - ANÁLISES SWOT - DETALHADAS POR CATEGORIAS

<b>Análise SWOT: Quadro de Pessoal</b>		
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<b>Interno</b>	-Servidores com grande expertise; -Rotinas de trabalho consolidadas em grande parte dos setores.	-Grande quantidade de servidores aptos à aposentadoria; -Grande quantidade de servidores com idade superior a 50 anos e próximos de estarem aptos a aposentadoria.
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<b>Externo</b>	-Formalização de pedido ao Ministério da Saúde em Brasília/DF solicitando servidores a fim de suprir a carência de pessoal.	-Redução de recursos disponíveis em nível federal para contratação de pessoal; -Suspensão dos concursos públicos.

Fonte: notas da observação não participante/análise documental

<b>Análise SWOT: Aquisições realizadas pelo NEMS/MS no quinquênio 2011-2015</b>		
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<b>Interno</b>	-Preferência por realizar compras por meio de Pregão Eletrônico; -Procedimentos padronizados; -Tecnologia disponível é adequada.	-Mesmo servidor realiza diversas ações no processo de aquisição; -CPS não são uma constante no NEMS/MS.
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<b>Externo</b>	-Legislação de licitação e CPS favoráveis à redução de gastos e à realização de aquisições sustentáveis	-Redução de recursos para capacitação.

Fonte: notas da observação não participante/análise documental

<b>Análise SWOT: Sustentabilidade ambiental no NEMS/MS</b>		
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<b>Interno</b>	-Servidores são conscientes acerca da importância do consumo racional dos recursos ambientais.	-Racionamento de materiais e uso sustentável não são práticas disseminadas; -O NEMS/MS não participa da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P).
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<b>Externo</b>	-Formalizar adesão à A3P; -Recorrer ao Ministério do Meio Ambiente (MMA) para realização de palestras e ações de conscientização no NEMS/MS.	-Indisponibilidade do MMA para apoiar o NEMS/MS na realização de palestras e ações de conscientização; -Custo mais elevado dos produtos sustentáveis em comparação aos que não possuem esta característica.

Fonte: notas da observação não participante/análise documental

<b>Análise SWOT: Ausência de capacitação em CPS</b>		
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<b>Interno</b>	-Servidores são conscientes acerca da relevância das CPS.	-Nenhum pregoeiro e nenhum demandante possuem curso de Compras Públicas Sustentáveis (CPS); -CPS não são uma constante no NEMS/MS; -o NEMS/MS não aderiu a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P); -Poucos servidores possuem capacitação para elaboração de TR.
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<b>Externo</b>	-Realizar adesão à A3P, que possui entre seus Eixos Temáticos a "sensibilização e capacitação dos servidores"; -Acesso ao Portal Compras Públicas Sustentáveis < <a href="http://cps sustentaveis.planejamento.gov.br/">http://cps sustentaveis.planejamento.gov.br/</a> > que possui grande acervo relativo à CPS para consulta dos servidores, servindo como auxílio na obtenção de conhecimentos pertinentes.	-Redução de recursos para capacitação; -Pouca oferta de cursos específicos de CPS no mercado; -Cursos de Formação de Pregoeiro não abordam realização de CPS.

Fonte: notas da observação não participante/análise documental

<b>Análise SWOT: Economicidade e vantajosidade nos PE</b>		
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<b>Interno</b>	<p>-Servidores possuem consciência acerca da importância e vantajosidade de um produto sustentável.</p>	<p>-Pregões Eletrônicos (PE) realizados para aquisição de itens prioritariamente mais baratos;            -Confusão acerca da definição de proposta de "menor preço" e "mais vantajosa";            -É prática comum considerar o princípio "economicidade" em detrimento do princípio "vantajosidade";            -Desconhecimento da legislação pertinente;            -Demanda por produtos mais baratos, não considerando efetivamente a vantajosidade da aquisição quanto ao impacto ambiental e social gerado;            -Servidores acreditam não ser possível adquirir produtos sustentáveis por estes serem geralmente mais caros que os não sustentáveis;            -Inexistência de relação contendo os itens costumeiramente adquiridos e e de de Pesquisa de Mercado comparando os preços frente itens similares com características sustentáveis a fim de apoiar o processo decisório da compra.</p>
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<b>Externo</b>	<p>-Disponibilidade "de alguns" produtos sustentáveis no mercado;            -Possibilidade de realização de Pesquisa de Mercado dos itens licitados no órgão e de seus respectivos itens sustentáveis;            -Legislação de licitação e CPS favoráveis à realização de aquisições sustentáveis.</p>	<p>-Poucos fornecedores de produtos sustentáveis no mercado;            -Ausência de interesse dos fornecedores em suprir a demanda de itens sustentáveis.</p>

Fonte: notas da observação não participante/análise documental

<b>Análise SWOT: CPS – Conhecimento da Legislação pertinente</b>		
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<b>Interno</b>	-Disponibilidade de recursos tecnológicos que permitem a consulta das legislações que regem as CPS e licitações em geral.	-Servidores não conhecem a legislação pertinente; -Insegurança em inserir critérios sustentáveis nos Termos de Referência (TR); -Poucos Pregões Eletrônicos (PE) com itens sustentáveis.
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<b>Externo</b>	-Ampla legislação e literatura disponível em sites governamentais e de acesso livre.	-Redução de recursos para capacitação; -Pouca oferta de cursos específicos de CPS.

Fonte: notas da observação não participante/análise documental

<b>Análise SWOT: Realização de Compras Públicas Sustentáveis</b>		
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<b>Interno</b>	-Equipe consciente acerca da relevância e vantajosidade de realizar aquisições sustentáveis; -Ocorrência de algumas CPS realizadas no órgão, demonstrando ser possível a realização de aquisições sustentáveis por meio do Pregão Eletrônico (PE).	-Equipe não possui experiência em realizar Compras Públicas Sustentáveis (CPS); -Equipe acredita não ser possível realizar aquisições sustentáveis por meio do Pregão Eletrônico (PE); -Equipe não possui capacitação em CPS;
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<b>Externo</b>	-Legislação de licitação e CPS favoráveis à realização de aquisições sustentáveis; -Existência de Editais e Termos de Referência de outros órgãos contendo itens sustentáveis que podem servir de modelo e/ou consulta.	-Redução de recursos para capacitação; -Pouca oferta de cursos específicos de CPS; -Poucos órgãos optam por realizar aquisição de itens sustentáveis, o que implica em poucos Editais e TR para utilizar como parâmetro.

Fonte: notas da observação não participante/análise documental

<b>Análise SWOT: Elaboração conjunta dos TR</b>		
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<b>Interno</b>	-Servidores dos Recursos Logísticos (RL) possuem experiência em elaboração de Termo de Referência (TR).	-Demandantes não possuem experiência em elaboração de TR; -Equipe não conhece a legislação que determina a elaboração conjunta do TR; -RL não elabora o TR em conjunto com o demandante; -Poucos servidores possuem capacitação para Elaboração do TR (apenas 01 (um) pregoeiro e 02 (dois) demandantes).
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<b>Externo</b>	-Determinação legal para elaboração conjunta do TR, constante da alínea a, item III, art. 8º, do Decreto nº 3.555/00.	-Redução de recursos para capacitar os servidores em elaboração de TR.

Fonte: notas da observação não participante/análise documental

<b>Análise SWOT: Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS)</b>		
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<b>Interno</b>	-O NEMS/MS já adota algumas práticas sustentáveis em sua rotina, como a destinação de materiais para cooperativas de reciclagem e utilização de impressoras no modo “frente e verso”.	-O NEMS/MS não possui Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS); -Não é prática disseminada o consumo sustentável de materiais e serviços.
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<b>Externo</b>	-Dispositivos legais que determinam a elaboração do Plano de Gestão Logística Sustentável (artigo 16, do Decreto nº 7.746, de 05 de junho de 2012; e artigo 4º, da Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012);	-Ausência de recursos para capacitação.

Fonte: notas da observação não participante/análise documental

**APENDICE “B” - PLANOS DE AÇÃO 5W2H - DETALHADOS POR CATEGORIAS**

<b>Plano de Ação - 5W2H</b>						
<b>Assunto:</b>		Quadro de Pessoal				
<b>Objetivo:</b>		Aumentar o número de servidores na sede administrativa do NEMS/MS				
<i>What</i> <b>(O quê?)</b>	<i>Why</i> <b>(Por que?)</b>	<i>Who</i> <b>(Quem?)</b>	<i>Where</i> <b>(Onde?)</b>	<i>When</i> <b>(Quando?)</b>	<i>How</i> <b>(Como?)</b>	<i>How Much</i> <b>(Quanto?)</b>
-Solicitar à instância Superior liberação de vagas em concurso público para suprir a carência de pessoal do NEMS/MS.	-O NEMS/MS depende de autorização superior, não possuindo autonomia para realização de concurso público.	-Chefe do Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-SEGAD	-A definir.	-Através de Ofício ou outro documento formal.	-Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão).
-Apresentar aos servidores os benefícios da aposentadoria e a possibilidade de continuar exercendo as atividades e as vantagens desta decisão, dirimindo suas dúvidas.	-Para retenção de servidores.	-Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-SEGAD	-A definir.	-Com a realização de ações de conscientização.	

Fonte: dados obtidos a partir da triangulação

**Plano de Ação - 5W2H**

<b>Assunto:</b> Aquisições realizadas pelo NEMS/MS no quinquênio 2011-2015						
<b>Objetivo:</b> Realizar mais Pregões Eletrônicos Sustentáveis em conformidade com a legislação pertinente.						
<i>What</i> <b>(O quê?)</b>	<i>Why</i> <b>(Por que?)</b>	<i>Who</i> <b>(Quem?)</b>	<i>Where</i> <b>(Onde?)</b>	<i>When</i> <b>(Quando?)</b>	<i>How</i> <b>(Como?)</b>	<i>How Much</i> <b>(Quanto?)</b>
-Capacitar os servidores em Compras Públicas Sustentáveis (CPS).	-Para tornar frequente a realização de CPS.	-Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-Em empresa ou instituição pública que ofereça cursos de CPS.	-A definir	-Com a inscrição e participação dos servidores envolvidos no processo de aquisição.	-A definir
-Levantamento de itens frequentemente adquiridos e substitutos com características sustentáveis.	-Para realizar o comparativo e a substituição de itens não sustentáveis por aqueles que possuem características sustentáveis.	-Equipe imbuída da Elaboração do Termo de Referência (TR).	-RL.	-A definir	-Com a realização de Pesquisa de Mercado.	-Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão).

Fonte: dados obtidos a partir da triangulação

Plano de Ação - 5W2H						
<b>Assunto:</b>		Sustentabilidade ambiental no NEMS/MS.				
<b>Objetivo:</b>		Disseminar boas práticas de sustentabilidade no NEMS/MS.				
<i>What</i> <b>(O quê?)</b>	<i>Why</i> <b>(Por que?)</b>	<i>Who</i> <b>(Quem?)</b>	<i>Where</i> <b>(Onde?)</b>	<i>When</i> <b>(Quando?)</b>	<i>How</i> <b>(Como?)</b>	<i>How Much</i> <b>(Quanto?)</b>
-Realizar adesão à Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P).	-A A3P desenvolve e aplica diversas boas práticas de sustentabilidade e racionamento de materiais e serviços.	-Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-No NEMS/MS.	-A definir	-Através da adesão a A3P por meio da assinatura do Termo de Adesão juntamente com o Ministério do Meio Ambiente (MMA).	-Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão).
-Capacitar os servidores em Compras Públicas Sustentáveis (CPS).	-Para tornar frequente a realização de CPS.	-SEGAD.	-Em empresa ou instituição pública que ofereça cursos de CPS.	-A definir	-Com a inscrição e participação dos servidores envolvidos no processo de aquisição.	-A definir
-Levantamento de itens frequentemente adquiridos e substitutos com características sustentáveis.	-Para realizar o comparativo e a substituição de itens não sustentáveis por aqueles que possuem características sustentáveis.	-Equipe imbuída da Elaboração do Termo de Referência (TR).	-Recursos Logísticos (RL).	-A definir	-Com a realização de Pesquisa de Mercado.	-Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão).

Fonte: dados obtidos a partir da triangulação

<b>Plano de Ação - 5W2H</b>						
<b>Assunto:</b>		Ausência de capacitação em CPS e conhecimento da legislação pertinente.				
<b>Objetivo:</b>		Capacitar os servidores envolvidos nos processos de aquisição do NEMS/MS.				
<i>What</i> <b>(O quê?)</b>	<i>Why</i> <b>(Por que?)</b>	<i>Who</i> <b>(Quem?)</b>	<i>Where</i> <b>(Onde?)</b>	<i>When</i> <b>(Quando?)</b>	<i>How</i> <b>(Como?)</b>	<i>How Much</i> <b>(Quanto?)</b>
-Capacitar os servidores em Compras Públicas Sustentáveis (CPS).	-Para tornar frequente a realização de CPS; -Nenhum pregoeiro e nenhum demandante possuem capacitação em CPS; -Poucos servidores possuem capacitação em Elaboração de Termos de Referência (TR).	-Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-Em empresa ou instituição pública que ofereça cursos de CPS.	-A definir	-Com a inscrição e participação dos servidores envolvidos no processo de aquisição.	-A definir.
-Realizar adesão à Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P).	-A A3P possui entre seus Eixos Temáticos a "sensibilização e capacitação dos servidores", o que direcionará os esforços no sentido de capacitar os servidores e de tornar as CPS uma constante no NEMS/MS.	-SEGAD.	-No NEMS/MS.	-A definir	-Através da adesão a A3P por meio da assinatura do Termo de Adesão juntamente com o Ministério do Meio Ambiente (MMA).	-Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão).

Fonte: dados obtidos a partir da triangulação

<b>Plano de Ação - 5W2H</b>						
<b>Assunto:</b> Economicidade e vantajosidade nos Pregões Eletrônicos.						
<b>Objetivo:</b> Evidenciar os conceitos de “economicidade” e “vantajosidade”.						
<i>What</i> <b>(O quê?)</b>	<i>Why</i> <b>(Por que?)</b>	<i>Who</i> <b>(Quem?)</b>	<i>Where</i> <b>(Onde?)</b>	<i>When</i> <b>(Quando?)</b>	<i>How</i> <b>(Como?)</b>	<i>How Much</i> <b>(Quanto?)</b>
-Realizar curso de reciclagem em Pregão Eletrônico.	-Para dirimir dúvidas quanto às diferenças entre “economicidade” e “vantajosidade”, possibilitando que CPS tornem-se uma realidade no NEMS/MS.	-Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-Em empresa ou instituição pública que ofereça cursos de CPS.	-A definir	-Com a inscrição e participação dos servidores envolvidos no processo de aquisição.	-A definir.
-Realizar estudo e disseminação do Acórdão TCU nº 1978/2009 – Plenário.	-Para disseminar entre os servidores o conceito correto de proposta mais vantajosa.	-Recursos Logísticos (RL).	-Na sede do NEMS/MS.	-A definir.	-Através de campanha de conscientização; -Através do e-mail corporativo.	-Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão).

Fonte: dados obtidos a partir da triangulação

**Plano de Ação - 5W2H**

<b>Assunto:</b> Realização de Compras Públicas Sustentáveis.						
<b>Objetivo:</b> Aumentar a quantidade de realização de Pregões Eletrônicos com itens sustentáveis.						
<i>What</i> <b>(O quê?)</b>	<i>Why</i> <b>(Por que?)</b>	<i>Who</i> <b>(Quem?)</b>	<i>Where</i> <b>(Onde?)</b>	<i>When</i> <b>(Quando?)</b>	<i>How</i> <b>(Como?)</b>	<i>How Much</i> <b>(Quanto?)</b>
-Levantamento de itens frequentemente adquiridos e substitutos com características sustentáveis.	-Para realizar o comparativo e a substituição de itens não sustentáveis por aqueles que possuem características sustentáveis.	-Equipe imbuída da Elaboração do Termo de Referência (TR).	-Recursos Logísticos (RL).	-A definir.	-Com a realização de Pesquisa de Mercado.	-Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão).
-Definir meta quantitativa de Pregões Eletrônicos que deverão conter itens sustentáveis.	-Para aumentar progressivamente a realização de Compras Públicas Sustentáveis.	-Ordenador de Despesas (OD).	-Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-A definir.	-Através de elaboração de Plano de Aquisições Sustentáveis.	
-Realizar adesão à Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P).	-A A3P possui entre seus Eixos Temáticos “as contratações de bens e serviços com sustentabilidade”.	-SEGAD.	-No NEMS/MS.	-A definir.	-Através da adesão a A3P por meio da assinatura do Termo de Adesão juntamente com o Ministério do Meio Ambiente (MMA).	

Fonte: dados obtidos a partir da triangulação

<b>Plano de Ação - 5W2H</b>						
<b>Assunto:</b> Elaboração conjunta dos Termos de Referência (TR).						
<b>Objetivo:</b> Cumprir o previsto na alínea a, item III, art. 8º, do Decreto nº 3.555/00.						
<i>What</i> <b>(O quê?)</b>	<i>Why</i> <b>(Por que?)</b>	<i>Who</i> <b>(Quem?)</b>	<i>Where</i> <b>(Onde?)</b>	<i>When</i> <b>(Quando?)</b>	<i>How</i> <b>(Como?)</b>	<i>How Much</i> <b>(Quanto?)</b>
-Criar equipe para elaboração conjunta dos Termos de Referência (TR).	-Para atender dispositivo legal que determina a elaboração conjunta dos Termos de Referência (alínea a, item III, art. 8º, do Decreto nº 3.555/00); -Para tornar as aquisições mais eficientes; -Para minimizar riscos de adquirir itens que não satisfaçam a necessidade do demandante.	-Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD) e demais setores demandantes.	-Recursos Logísticos (RL).	-A definir.	-Treinamento dos servidores; -Com a publicação da equipe em Boletim de Serviços; e/ou -Indicação dos servidores dos setores demandantes por meio de Memorando ou outro documento oficial.	-A definir.

Fonte: dados obtidos a partir da triangulação

<b>Plano de Ação - 5W2H</b>						
<b>Assunto:</b> Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS).						
<b>Objetivo:</b> Cumprir o previsto na alínea a, item III, art. 8º, do Decreto nº 3.555/00.						
<i>What</i> <b>(O quê?)</b>	<i>Why</i> <b>(Por que?)</b>	<i>Who</i> <b>(Quem?)</b>	<i>Where</i> <b>(Onde?)</b>	<i>When</i> <b>(Quando?)</b>	<i>How</i> <b>(Como?)</b>	<i>How Much</i> <b>(Quanto?)</b>
-Elaborar o Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS) do NEMS/MS.	-Para atender dispositivos legais que determinam a elaboração do Plano de Gestão Logística Sustentável (artigo 16, do Decreto nº 7.746, de 05 de junho de 2012; e artigo 4º, da Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012); -Para racionalizar o consumo e utilização de bens e serviços;	-Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD).	-Recursos Logísticos (RL).	-A definir.	-Com a elaboração conjunta de um PLS, envolvendo todos os setores do NEMS/MS; -Com a realização de ações de conscientização.	-Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão).

Fonte: dados obtidos a partir da triangulação