

Universidade de Brasília
Faculdade UnB Planaltina - FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

RAYSSA COUTINHO RODRIGUES

**IMPLEMENTAÇÃO DE CRITÉRIOS SOCIAIS DE SUSTENTABILIDADE: Análise
dos Contratos de Terceirização com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra na UnB**

Brasília-DF

2026

RAYSSA COUTINHO RODRIGUES

**IMPLEMENTAÇÃO DE CRITÉRIOS SOCIAIS DE SUSTENTABILIDADE: Análise
dos Contratos de Terceirização com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra na UnB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Gestão Pública da Universidade
de Brasília, como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Gestão
Pública.

Orientadora: Profª. Drª Elaine Nolasco Ribeiro

Brasília-DF

2026

Universidade de Brasília
Faculdade UnB Planaltina - FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

RAYSSA COUTINHO RODRIGUES

**IMPLEMENTAÇÃO DE CRITÉRIOS SOCIAIS DE SUSTENTABILIDADE: Análise
dos Contratos de Terceirização com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra na UnB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Gestão Pública da Universidade
de Brasília, como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Gestão
Pública.

Orientadora: Profa. Dr^a Elaine Nolasco Ribeiro

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dr^a Elaine Nolasco Ribeiro
Universidade de Brasília
Orientadora

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi
Universidade de Brasília
Membro Interno

Prof. Dr. André Luiz Trajano dos Santos
Advocacia Geral da União
Membro Externo

Aprovado em: 08 de junho de 2026.

RESUMO

As compras públicas sustentáveis constituem instrumento estratégico para a promoção do desenvolvimento sustentável, permitindo ao Estado induzir práticas produtivas alinhadas às dimensões ambiental, econômica e social. Nesse cenário, a presente dissertação objetivou analisar a implementação dos critérios sociais de sustentabilidade nos contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra firmados pela Universidade de Brasília (UnB), considerando diretrizes normativas nacionais e referências internacionais. A pesquisa é um estudo de caso, tem natureza qualitativa, de finalidade exploratória e descritiva, e adota como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e a análise documental. A coleta de dados compreendeu a análise de quatro contratos celebrados sob a vigência da nova Lei de Licitações, entre os anos de 2024 e 2025 e do Plano de Logística Sustentável da UnB (PLS 2023–2027), além da aplicação de questionário semiestruturado junto aos servidores da Coordenação de Contratos de Dedicação Exclusiva (CDE). Os resultados demonstraram que a UnB apresenta elevada aderência aos critérios sociais obrigatórios e baixa incidência de critérios sociais de natureza discricionária, evidenciando uma atuação institucional predominantemente legalista. A análise do PLS revelou ausência de metas quantitativas, indicadores mensuráveis e sistemas de monitoramento voltados à dimensão social das contratações. A fiscalização contratual mostrou-se documental e concentrada nos critérios obrigatórios, sem acompanhamento sistemático da efetiva execução sob a perspectiva social. Com base nesses achados, a pesquisa propõe estratégias para ampliar a implementação dos critérios sociais de sustentabilidade na UnB, incluindo a definição de metas e indicadores específicos, a ampliação da adoção de critérios voluntários nos instrumentos contratuais, a capacitação dos servidores e a elaboração de um Guia de Sustentabilidade como manual interno das fases pré e pós contratual.

Palavras-chave: contratações públicas sustentáveis; critérios sociais de sustentabilidade; sustentabilidade.

ABSTRACT

Sustainable public procurement constitutes a strategic instrument for promoting sustainable development, enabling states to induce productive practices aligned with environmental, economic, and social dimensions. In this context, this dissertation aimed to analyze the implementation of social sustainability criteria in outsourcing contracts with exclusive labor dedication entered into by the University of Brasília (UnB), considering national regulatory guidelines and international references. The research is a case study of qualitative nature, exploratory and descriptive in purpose, and adopts bibliographic research and documentary analysis as technical procedures. Data collection comprised the analysis of four contracts concluded under the new Public Procurement Law, between 2024 and 2025, and of UnB's Sustainable Logistics Plan (PLS 2023–2027), as well as the application of a semi-structured questionnaire to civil servants from the Exclusive Dedication Contracts Coordination (CDE). The results demonstrated that UnB presents high adherence to mandatory social criteria and a low incidence of discretionary social criteria, evidencing a predominantly legalistic institutional approach. The analysis of the PLS revealed the absence of quantitative targets, measurable indicators, and monitoring systems directed at the social dimension of procurement. Contract oversight proved to be documentary in nature and concentrated on mandatory criteria, without systematic monitoring of effective execution from a social perspective. Based on these findings, the research proposes strategies to broaden the implementation of social sustainability criteria at UnB, including the definition of specific targets and indicators, the expansion of voluntary criteria adoption in contractual instruments, the training of civil servants, and the development of a Sustainability Guide as an internal manual for the pre- and post-contractual phases.

Keywords: sustainable public procurement; social sustainability criteria; sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- <i>Triple Bottom Line</i>	15
Figura 2- Painel de Indicadores de Sustentabilidade elaborado pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST).	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo de Critérios Sociais de Sustentabilidade Obrigatórios e Discricionários/Voluntários.....	28
Quadro 2 – Contratos de Terceirização com Dedicação Exclusiva de Mão de Obra firmados pela Universidade de Brasília.	33
Quadro 3 - Palavras-Chave e Expressões para Busca Automatizada de Ocorrências nos Textos Contratuais.....	34
Quadro 4 – Ficha de Controle de Recorrência de Critérios Sociais de Sustentabilidade Obrigatórios e Discricionários/Voluntários.....	35
Quadro 5 – Procedimento de busca para análise documental do PLS/UnB.....	37
Quadro 6 – Modelo de Indicador e de Monitoramento para Aplicação no âmbito da UnB.....	54
Quadro 7 – Síntese das estratégias para ampliação dos critérios sociais nas contratações da UnB.	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recorrência de Critérios Sociais nos Contratos de Terceirização com Dedicação Exclusiva de Mão de Obra da UnB firmados a partir de 2021.....	41
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental da Administração Pública
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CNDT	Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas
CDE	Coordenação de Contratos de Dedicção Exclusiva
CJF	Conselho da Justiça Federal
CND	Certidão Negativa de Débito
PROCAP	Coordenadoria de Capacitação
CPV	Contratação Pública Verde
CRF	Certificado de Regularidade
DAF	Decanato de Administração e Finanças
DCA	Diretoria de Contratos Administrativos
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
ETP	Estudo Técnico Preliminar
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
<i>GPA</i>	<i>Government Procurement Agreement</i>
<i>GPP</i>	<i>Green Public Procurement</i>
GPS	Guia Prático de Sustentabilidade
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
<i>LCC</i>	<i>Life Cycle Cost</i>
ME/EPP	Micro e Pequenas Empresas
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação
MMA	Ministério do Meio Ambiente
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
PcD	Pessoas com Deficiência
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PDI	Planos de Desenvolvimento Institucional
PGRS	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	Planos de Logística Sustentável
PNMA	Política Nacional do Meio Ambiente
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SeMA	Secretaria de Meio ambiente
SISNAMA	Sistema Nacional do Meio Ambiente
<i>SPP</i>	<i>Sustainable Public Procurement</i>
STJ	Superior Tribunal de Justiça
<i>TBL</i>	<i>Triple Bottom Line</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TR	Termo de Referência
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Sustentabilidade.....	15
2.2 Compras Públicas Sustentáveis	17
2.3 Normativos das Contratações Públicas Sustentáveis	18
2.3.1 Normas e Diretrizes Internacionais	18
2.3.2 Normas e Diretrizes Nacionais	21
2.4 Implementação de Critérios de Sustentabilidade nas Contratações Públicas	23
2.4.1 Panorama geral da implementação	23
2.4.2 Implementação de Critérios Sociais de Sustentabilidade	25
2.5 Compras Públicas Sustentáveis como Instrumento de Política Pública.....	29
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 Tipo de pesquisa	31
3.2 Caracterização da organização	31
3.3 Instrumentos de coleta de dados	32
3.4 Procedimentos de coleta de dados.....	32
3.4.1 Análise documental	32
3.4.4.1 Procedimento de extração de dados para identificar e classificar critérios entre obrigatórios e discricionários.....	34
3.4.4.2 Procedimento de extração de dados para análise da implementação quanto à eficácia e sugestão de estratégias para ampliação.	36
3.4.2 Questionário semiestruturado e Participantes da pesquisa	38
4 RESULTADOS	40
4.1 Critérios sociais identificados e classificação entre obrigatórios e voluntários	40
4.2 Percepções dos servidores da CDE: Resultados do Questionário.....	42
4.2.1 Perfil dos Respondentes (Bloco 1)	42
4.2.2 Familiaridade e inserção dos critérios sociais (Bloco 2)	43
4.2.3 Mecanismos de monitoramento e fiscalização (Bloco 3).....	43
4.2.4 Governança e efetividade (Bloco 4)	44

4.2.5 Percepções, barreiras e sugestões (Bloco 5)	45
4.3 Análise da implementação dos critérios sociais em consonância com as boas práticas quanto à sua eficácia	47
4.4 Estratégias para ampliar a adoção de critérios sociais na UnB	53
4.4.1 Definir metas quantitativas e indicadores específicos para os critérios sociais no PLS .	53
4.4.2 Ampliar a inserção de cláusulas voluntárias nos contratos	55
4.4.3 Capacitação dos Servidores	56
4.4.4 Guia de Contratações Sustentáveis da UnB	57
5 CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS	63
APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	76
APENDICE B – QUESTIONÁRIO	77
APENDICE C – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO.....	81

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos eixos estruturantes do desenvolvimento global. Diante das crises climáticas, da perda de biodiversidade e da ampliação das desigualdades sociais, organismos multilaterais e Estados nacionais têm buscado integrar dimensões ambientais, sociais e econômicas em seus modelos de governança (UNEP, 2021).

A Organização das Nações Unidas (ONU) reafirmou esse compromisso ao adotar, em 2015, a Agenda 2030 e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que propõem uma transição para padrões mais justos e resilientes de produção e consumo (ONU, 2015). A sustentabilidade, portanto, passou a ser tratada não apenas como uma pauta ambiental, mas como princípio de gestão pública que orienta políticas econômicas e sociais.

Entre as metas que estruturam a Agenda 2030, destaca-se a Meta 12.7 dos ODS, que propõe promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais. Essa diretriz reconhece o poder de compra do Estado como instrumento de transformação de mercados e de indução a padrões de produção e consumo responsáveis (ONU, 2015; ONU Brasil, 2020).

Assim, as compras públicas assumem papel concretizador dos compromissos internacionais de sustentabilidade, especialmente por articularem políticas de desenvolvimento econômico, proteção ambiental e inclusão social. Essa perspectiva, inclusive, encontra respaldo em revisão internacional recente, que identifica e sistematiza critérios de sustentabilidade nas compras públicas sob a ótica do tripé da sustentabilidade, evidenciando a convergência entre as dimensões ambiental, social e econômica no contexto global (Santos; Reis, 2024).

Em consonância com esse quadro, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) coordena iniciativas globais para difundir, qualificar e implementar compras públicas sustentáveis, articulando capacitação e produção de evidências sobre seus efeitos econômicos, sociais e ambientais (UNEP, 2019).

Esse potencial papel indutor das compras governamentais se destaca em números. De acordo com a UNSD (2020), as compras governamentais mobilizam, em média, cerca de 12% do Produto Interno Bruto (PIB) nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e podem alcançar até 30% em países em desenvolvimento (UNEP, 2020).

No Brasil, as compras públicas representam aproximadamente 16% do PIB, movimentando mais de R\$ 1 trilhão por ano, o que posiciona o Estado como o maior comprador

do país (Brasil, 2026b). Nesse sentido, a Administração Pública reforça esse papel essencial na promoção da sustentabilidade, especialmente por meio de suas contratações, já que representam uma parcela significativa do orçamento (Silva, 2024) e podem ser compreendidas como vetores de um modelo de desenvolvimento que vai além de aspectos econômicos, e que direciona o olhar também para redução de desigualdade sociais e questões ambientais (Pinheiro, 2017).

A Lei nº 14.133/2021, que institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, elenca o desenvolvimento nacional sustentável como princípio a ser observado em todas as fases das contratações públicas (Brasil, 2021), reforçando o caráter normativo e estratégico da pauta.

Nesse contexto, as universidades desempenham um papel primordial, tanto como agentes formadores de conhecimento quanto como promotoras de práticas institucionais voltadas à sustentabilidade (Berchin *et al.*, 2021). De acordo com documentos recentes das Nações Unidas e da UNESCO, a educação para o desenvolvimento sustentável foi reafirmada como elemento integrante do ODS 4 e como um dos principais vetores para o alcance de todos os demais ODS, consolidando seu papel na proteção ambiental e na promoção de sociedades sustentáveis (ONU, 2021; UNESCO, 2026).

Instituições de Ensino Superior (IES) ao redor do mundo têm se empenhado com iniciativas de incorporação do desenvolvimento sustentável nas suas missões, seja educação, pesquisa, operações no *campus*, extensão comunitária para alinhar-se à Agenda 2030 e aos ODS (Fia *et al.*, 2022).

Dentre as iniciativas há a implementação de Planos de Logística Sustentável (PLS), que tem por objeto, dentre outros, racionalizar o consumo dos recursos disponíveis, priorizar produtos sustentáveis e promover práticas socioambientais e de inovação (Brasil, 2026c). No âmbito da Universidade de Brasília (UnB), foi por meio da Secretaria de Meio ambiente (SeMA), que a universidade institucionalizou, em 2012, o seu PLS. O documento está atualmente alinhado à Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023, do Ministério da Gestão e da Inovação (MGI), que fortalece os instrumentos de governança voltados à sustentabilidade na Administração Pública Federal (Brasil, 2023).

Diante disso, a UnB deixa claro, como um de seus valores, o compromisso com os ODS, alinhando suas ações à Agenda 2030 da ONU (UnB, 2025). As contratações públicas sustentáveis, definidas pela incorporação de critérios ambientais, sociais e econômicos nos processos de aquisição de bens e serviços, são uma ferramenta importante para alcançar tais objetivos (UNEP, 2012).

A operacionalização das compras públicas sustentáveis, entretanto, requer a seleção e a

verificação de critérios em múltiplas dimensões, usualmente descritas como ambiental, econômica e social, com diretrizes consolidadas no plano internacional e nacional. No conjunto desses critérios, a dimensão social abrange objetivos como trabalho decente, igualdade, inclusão, acessibilidade e combate à discriminação, os quais podem ser incorporados no planejamento, na seleção do fornecedor e na execução contratual (Brasil, 2025a).

Do ponto de vista conceitual, a literatura demarca o conteúdo da sustentabilidade social, compreendendo-a tanto como condição e processo que asseguram bem-estar, equidade e coesão comunitária, quanto como categoria normativa para orientar políticas públicas (Littig; Griessler, 2005; McKenzie, 2004).

Ainda assim, a implementação de critérios sociais enfrenta barreiras quando comparada a outras tipologias de compras sustentáveis, o que reforça a necessidade de investigações aprofundadas em contextos organizacionais concretos (Loosemore; Alkilani, 2025).

A revisão sistemática conduzida por Santos e Reis (2024) confirma essa tendência ao demonstrar que, embora haja crescente integração dos aspectos ambientais e econômicos nas contratações públicas, os critérios sociais ainda permanecem subexplorados e de difícil mensuração.

Além disso, diagnósticos institucionais e normativos nacionais reforçam a importância de orientar as contratações para resultados sociais, especialmente em serviços com impacto direto sobre condições de trabalho e inclusão, o que exige governança contratual e monitoramento de requisitos sociais (Brasil, 2025a).

Nesse cenário, considerando a relevância do tema para a gestão pública contemporânea, a crescente produção científica sobre a sustentabilidade e a pouca produção sobre critérios sociais na Administração Pública, este estudo pretende responder à seguinte pergunta: como a Universidade de Brasília aplica critérios de sustentabilidade social nos contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a implementação dos critérios sociais de sustentabilidade nos contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra na UnB, considerando diretrizes normativas e referências internacionais.

1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ identificar os critérios sociais inseridos nos contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra firmados pela UnB;
- ✓ classificar os critérios sociais identificados entre obrigatórios (exigidos por lei) e voluntários (inovadores ou discricionários), verificando a prevalência de cada tipo;
- ✓ analisar se a implementação dos critérios classificados está em consonância com as boas práticas quanto à sua eficácia;
- ✓ propor estratégias para ampliar a adoção de critérios sociais de sustentabilidade nos contratos da UnB.

1.2 Justificativa

De acordo com dados do Portal da Transparência do Governo Federal, o total em contratos públicos firmados apenas no ano de 2025 foi de R\$139,36 bilhões. Desse montante, R\$ 56,26 bilhões é relativo a serviços. Portanto, 40,37% do orçamento em contratos públicos é direcionado a fornecimento de serviços (Brasil, 2025c).

A UnB possui o total de 109 (cento e nove) contratos de serviços sob sua gestão, no montante de R\$ 280.954.136,81 (duzentos e oitenta milhões, novecentos e cinquenta e quatro mil, cento e trinta e seis reais e oitenta e um centavos). Dentre os quais, 17 (dezessete) contratos são de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra, com o custo total de R\$ 166.651.703,40 (cento e sessenta e seis milhões, seiscentos e cinquenta e um mil, setecentos e três reais e quarenta centavos). Ou seja, apenas 17 (dezessete) contratos representam 59,32% do total pago em contratos de serviços (Brasil, 2025c).

Tal percentual demonstra a magnitude do impacto que a sustentabilidade pode ter no setor público ao aplicar critérios sustentáveis a uma parte significativa do orçamento (Silva; Cohen, 2023). O uso de práticas sustentáveis em contratos de serviços terceirizados pode contribuir para a redução de custos ao longo prazo, a mitigação de riscos ambientais e sociais, e a promoção de desenvolvimento econômico mais equilibrado, uma vez que a gestão governamental ao incorporar critérios sustentáveis, sinaliza ao mercado sua posição favorável à sustentabilidade (Dergan *et al.*, 2024). Isso estimula o aumento de fornecedores com tais produtos e à capacitação de profissionais para essa área, bem como melhora a eficiência dos gastos públicos (Pinheiro, 2017).

Apesar dos compromissos da UnB com a agenda sustentável e do percentual expressivo

de contratos com mão de obra exclusiva, observa-se lacuna de estudos que avaliem o estado de implementação de critérios sociais de sustentabilidade nos contratos de terceirização na UnB. E esta lacuna converge para os achados da literatura nacional sobre o assunto, a qual aponta que a dimensão social tende a ser menos explorada em comparação às dimensões ambiental e econômica, restringindo-se muitas vezes ao cumprimento de obrigações trabalhistas, como o pagamento de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e alíquota previdenciária do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), sem avançar em práticas para além das obrigatórias (UNEP, 2012; Villac; Cader, 2022).

Assim, ao investigar o grau de implementação dos critérios sociais de sustentabilidade em contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra, esta pesquisa pretende contribuir para o fortalecimento do alinhamento institucional da UnB com a Agenda 2030, em especial com os ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico) e 12 (consumo e produção responsáveis).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

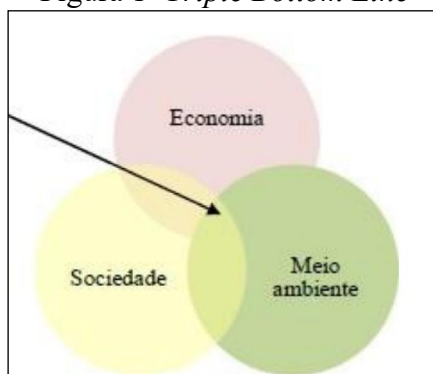
2.1 Sustentabilidade

A definição de sustentabilidade sempre esteve ligada à manutenção de recursos renováveis e preocupações de caráter ecológico em geral (Jokura, 2022). Foi a partir da década de 1970, por meio de realizações de Conferências das Nações Unidas, como a Conferência de Estocolmo sobre o meio ambiente, que o conceito passou a se transformar para considerar outros aspectos para além de preservação ambiental (Amorim; Ribeiro, 2023; Villac; Cader, 2022).

Em 1987, o relatório de *Brundtland* popularizou o conceito de sustentabilidade como sendo aquele que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer as necessidades das gerações futuras. O documento recomenda ainda aos países uma série de medidas para promover o desenvolvimento sustentável, tais quais: limitar o crescimento populacional, preservar ecossistemas, desenvolver novas tecnologias com uso de fontes energéticas renováveis, dentre outras (CMMAD, 1987).

Com o desenvolvimento das discussões sobre o tema, e com novas percepções incorporadas, surgiu, a partir dos anos 90, um novo conceito chamado de ‘pilares da sustentabilidade’ (Gaspar *et al.*, 2023). Proposto por Elkington em 1997, o conceito de *Triple Bottom Line (TBL)*, apresentou uma nova perspectiva sobre sustentabilidade. Segundo o autor, a sustentabilidade é composta por três aspectos: ambiental, econômico e social; os quais devem ser considerados sempre em conjunto, dando forma a um tripé, que caso não se mostre equilibrado, não há sustentabilidade (Elkington, 2004).

Figura 1- *Triple Bottom Line*



Fonte: Elkington (2004)

Pode-se observar que esse conceito inicial de desenvolvimento sustentável estava ligado ao equilíbrio das relações entre seres humanos e a preservação da natureza e da necessidade de transformar esse vínculo para assegurar a existência humana (Santana; Soares, 2018). No entanto, o desenvolvimento sustentável vai além e traduz um método de crescimento pautado em práticas que contemplam o fator ambiental, mas também fatores econômicos e sociais, e isso revela uma preocupação com os impactos decorrentes do progresso humano (Paes *et al.*, 2019).

Conforme o modelo do *Triple Bottom Line* (TBL), a dimensão ambiental está voltada à proteção do meio ambiente por meio de ações que promovam o uso sustentável dos recursos naturais, privilegiem fontes renováveis e incorporem a gestão adequada de resíduos e poluentes (Santos, 2024). A dimensão foca, portanto, na preservação e conservação dos recursos naturais e do meio ambiente, de forma a amenizar problemas ambientais causados pelo próprio ser humano (Iaquinto, 2018).

Já a dimensão econômica diz respeito aos impactos da organização sobre as condições econômicas de suas partes interessadas e sobre os sistemas econômicos nos níveis local, nacional e global (GRI, 2016;2021). Este pilar supõe manter a economia dentro de limites biofísicos e “capaz de se autorreplicar de forma sustentável” com ênfase em reprodução do capital econômico sem degradar a base ecológica (Pearce, 1989).

A dimensão social da sustentabilidade, por sua vez, focaliza os impactos das organizações sobre os sistemas sociais em que operam, incluindo relações de trabalho, direitos humanos, diversidade, segurança e engajamento comunitário (Schmitt *et al.*, 2021). Nessa perspectiva, comunidades socialmente sustentáveis são equitativas, diversas, conectadas, democráticas e oferecem boa qualidade de vida, o que exige processos e instituições que apoiem capacidades presentes e futuras (Datta; Mete, 2024). Do ponto de vista socio-teórico, trata-se das relações entre natureza e sociedade mediadas pelo trabalho e das relações internas à própria sociedade, o que amplia o “social” para além de políticas setoriais, integrando-o ao metabolismo socioambiental (Monerat, 2022).

No campo urbano, a literatura destaca a equidade e a sustentabilidade da comunidade como dimensões centrais (Larimian; Sadegui, 2021). Sínteses conceituais atuais retomam a tipologia em três faces da sustentabilidade social: i) *development*, que organiza o conceito em torno do atendimento de necessidades básicas e da justiça distributiva; ii) *bridge*, promoção de mudanças comportamentais pró-ambientais; e iii) *maintenance sustainability*, preservação de práticas e lugares socioculturalmente valorizados (Redwell, 2022; Ly; Cope, 2023).

Operacionalmente, uma sociedade socialmente sustentável é aquela em que as pessoas não enfrentam obstáculos estruturais à saúde, à capacidade de agir, à equidade e à construção de propósito (Missimer; Robèrt; Broman, 2017). Em diálogo com o ecodesenvolvimento, o pilar social demanda redução de desigualdades, melhoria da qualidade de vida e caráter inclusivo do desenvolvimento, em articulação com as demais dimensões (Sachs, 1993).

Percebe-se que a sustentabilidade não é propriamente um conceito, mas uma ideia que reúne múltiplos conceitos e iniciativas que podem ser governamentais, não governamentais e empresariais, conforme ensina D'Amico *et al.* (2018). A formulação de políticas econômicas que considerem o tripé da sustentabilidade é elemento central no desenvolvimento sustentável de um país (Paes *et al.*, 2019). No âmbito da Administração pública, esse tripé é operacionalizado através das compras públicas sustentáveis.

2.2 Compras Públicas Sustentáveis

As compras públicas são o processo por meio do qual o governo busca obter serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento em conformidade com as leis e normas em vigor (Squeff, 2014). Embora as compras públicas existam para cumprir diversas missões governamentais (Squeff, 2014), elas representam uma parcela significativa do PIB em muitos países, e têm o potencial de impulsionar mudanças no mercado e fomentar a adoção de padrões mais sustentáveis de produção e consumo (Moura, 2013).

No plano conceitual, a literatura internacional tem consolidado definições que ampliam a compreensão das compras públicas para além da lógica meramente procedimental. O PNUMA define as compras públicas sustentáveis como o processo pelo qual organizações públicas atendem às necessidades de bens, serviços e obras assegurando benefícios econômicos, sociais e ambientais (UNEP, 2012).

Na mesma linha, a OCDE compreende as compras públicas sustentáveis como a incorporação de critérios ambientais e sociais nos processos de contratação governamental, com vistas à promoção de inovação, eficiência e consecução de objetivos estratégicos de política pública (OECD, 2025).

Sob a perspectiva política, McCrudden (2004) sustenta que a contratação pública pode ser utilizada como instrumento para promover objetivos sociais e econômicos que transcendem a simples aquisição eficiente de bens e serviços.

Essas formulações demonstram que as compras públicas sustentáveis não se limitam à inclusão pontual de exigências ambientais, mas configuram uma política pública estruturante,

capaz de integrar dimensões ambientais, sociais e econômicas ao processo contratual, legitimando o tripé da sustentabilidade de Elkington (2004) na esfera administrativa.

No ano de 2026, o Brasil movimentou 1 trilhão em compras públicas, o que representa 16% do PIB nacional (Brasil, 2026b). Já a OCDE estima que os países-membros destinam cerca de 12% do PIB para compras públicas (OECD, 2025).

Nesse contexto, o Estado passa a ser um importante agente disseminador da sustentabilidade na medida em que exerce pressão coercitiva e orçamentária para a adoção de práticas de compras sustentáveis pelas organizações. No âmbito brasileiro, e considerando o protagonismo do país nas discussões mundiais de sustentabilidade, o tema passou a refletir nas atividades cotidianas da Administração Pública a partir de diversos marcos (Ferraz, 2021; Paes *et al.*, 2019).

Entre esses marcos, destaca-se a criação da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), instituída em 1999 pelo Ministério do Meio Ambiente, estruturada em cinco eixos temáticos: uso racional dos recursos naturais e bens públicos; gestão adequada de resíduos; qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores; e licitações sustentáveis (Brasil, 2009). A A3P representou um dos primeiros esforços institucionais para inserir a sustentabilidade de forma sistemática nas contratações públicas brasileiras (Gaspar *et al.*, 2023).

A compra pública sustentável, também conhecida como licitação sustentável e compra verde, é um procedimento administrativo que permite a inserção de critérios de sustentabilidade ao longo de toda a cadeia de compras: desde o estágio de planejamento até execução com o objetivo de mitigar os impactos ambientais e sociais em cada um desses processos (Cesconeto; Henkes; Rossato, 2018; Villac, 2020).

Esse procedimento consiste não só na preservação do meio ambiente, mas também na diminuição do consumo e preceitos sociais e que objetivam promover a igualdade de oportunidade, levando-se em consideração, portanto, fatores humanos (Villac, 2020). Assim, pode-se dizer que as compras públicas sustentáveis são capazes de contribuir para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, mediante a inserção de critérios sociais, ambientais e econômicos nas aquisições de bens, contratações de serviços e execução de obras, legitimando o tripé da sustentabilidade de Elkington (2004) pela Administração Pública.

2.3 Normativos das Contratações Públicas Sustentáveis

2.3.1 Normas e Diretrizes Internacionais

A discussão internacional sobre sustentabilidade nas contratações públicas se intensificou nas últimas décadas, acompanhando a evolução das agendas globais voltadas ao desenvolvimento sustentável. No âmbito da ONU, a aprovação da Agenda 2030, em 2015, consolidou 17 ODS, estabelecendo metas globais para governos e sociedade civil. Dentre eles, o ODS 12, que trata de Consumo e Produção Sustentáveis, destaca-se por orientar a adoção de práticas sustentáveis em políticas públicas, incluindo as compras governamentais. A meta 12.7 estabelece explicitamente a necessidade de promover práticas de contratações sustentáveis, alinhando as aquisições públicas às políticas nacionais e prioridades setoriais (ONU, 2015; Santos, 2024).

Antes mesmo da Agenda 2030, a ONU já havia articulado esforços específicos para orientar governos na adoção de compras públicas sustentáveis, por meio da Iniciativa de Compras Sustentáveis (*Sustainable Public Procurement Initiative - SPPI*), coordenada pelo PNUMA. Esta iniciativa, lançada em 2011, incentiva o conhecimento sobre compras públicas sustentáveis e sua aplicação na prática (UNEP, 2019)

O Processo de Marrakech (2003–2011), coordenado no âmbito da ONU e do PNUMA, estruturou uma plataforma para acelerar a transição a padrões de consumo e produção sustentáveis e para desenhar o *10-Year Framework of Programmes on SCP* (10YFP), por meio de grupos temáticos (UNEP, 2019).

Entre esses grupos, destacou-se o *Marrakech Task Force on Sustainable Public Procurement*, grupo de trabalho sobre compras públicas sustentáveis, enfatizando diagnóstico institucional, governança e metas verificáveis para critérios ambientais e sociais nas compras públicas (Swiss Federal Office for the Environment, 2011; UNEP, 2012).

Na esfera europeia, um marco regulatório importante foi a Diretiva 2014/24/EU, aprovada pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho da União Europeia, que reformulou o regime de contratação pública para os Estados-membros. Essa norma ampliou a possibilidade de utilização de critérios ambientais e sociais nas licitações, autorizando a avaliação das propostas com base no custo do ciclo de vida, e não apenas no menor preço (União Europeia, 2014). Segundo Santos (2024), esse marco contribuiu para consolidar o alinhamento entre eficiência administrativa, inovação e sustentabilidade, servindo como referência para reformas em outros contextos.

Complementarmente, a União Europeia desenvolveu o *Green Public Procurement* (GPP), um conjunto de orientações técnicas que oferece critérios ambientais prontos para uso em diferentes categorias de produtos e serviços. Trata-se de uma ferramenta voluntária, mas incentivada, que contribui para a padronização das exigências ambientais e para a formação de

mercados verdes (Comissão Europeia, 2016; 2024). Políticas internacionais como o GPP inspiraram iniciativas brasileiras que buscam inserir exigências mínimas de sustentabilidade em editais, ainda que no Brasil a dimensão social seja, até o momento, menos explorada (Amorim; Ribeiro, 2023)

Em nível multilateral, a Organização Mundial do Comércio (OMC) incorporou, no Acordo sobre Compras Governamentais (*Government Procurement Agreement – GPA*), princípios que podem apoiar a agenda da sustentabilidade. Embora o GPA tenha como objetivo central garantir transparência e não discriminação nas contratações públicas entre países signatários, ele admite a inclusão de cláusulas de política pública, como as ambientais e sociais, desde que respeitados os compromissos internacionais (WTO, 2012). Essa abertura tem permitido que países incorporem requisitos sustentáveis em licitações internacionais sem ferir regras comerciais (Dergan *et al.*, 2024).

A OMC também vem estimulando o conceito de “comércio e sustentabilidade”, promovendo o uso do poder de compra do Estado como indutor de padrões produtivos mais limpos e inclusivos. Essa abordagem incentiva a integração entre políticas comerciais e ambientais, reconhecendo que a demanda governamental pode influenciar práticas empresariais em escala global (FGV, 2020).

As normas internacionais de compras públicas sustentáveis encontram-se em um estágio de consolidação e expansão, evidenciando o reconhecimento de seu papel estratégico para enfrentar desafios ambientais e sociais de forma integrada (UNEP, 2012). O PNUMA lidera processos de revisão global, como o *Sustainable Public Procurement (SPP)*, e publica orientações metodológicas que reforçam a necessidade de institucionalizar políticas de SPP com critérios claros, instrumentos de monitoramento e metas quantitativas (Green Forum, 2024; One Planet Network, 2025).

A OCDE, a partir de levantamentos realizados entre 2022 e 2024, aponta que a maioria dos países já incorporou objetivos verdes nos sistemas nacionais de compras públicas, embora persistam lacunas significativas na medição de impactos efetivos dessas políticas (OECD, 2025). Em complemento, a norma internacional ISO 20400:2017, voltada à integração de critérios de responsabilidade social e ambiental nas aquisições, consolidou-se como referência técnica adotada por governos e organizações multilaterais (Green Forum, 2025).

O Banco Mundial também incorporou diretrizes específicas de sustentabilidade ao seu *Environmental and Social Framework*, fornecendo guias práticos, cláusulas contratuais e ferramentas operacionais para implementação de SPP em projetos financiados, alinhando-se às recomendações do UNEP (World Bank, 2025).

Ademais, iniciativas como o *Circular Public Procurement* na União Europeia — que priorizam a economia circular e incentivam a compra de produtos remanufaturados ou com ciclo de vida estendido — representam um avanço normativo focado não apenas na mitigação de impactos ambientais, mas na criação de valor sustentável ao longo da cadeia de suprimentos (Ellen MacArthur Foundation, 2023)

Em síntese, o arcabouço normativo internacional em compras públicas sustentáveis apresenta um elevado grau de desenvolvimento e passa por constante aprimoramento, mas sua efetividade depende ainda da capacitação de gestores, do fortalecimento de mecanismos de monitoramento e de um alinhamento institucional que permita transformar as diretrizes internacionais em práticas consistentes e de impacto mensurável (OECD, 2025).

2.3.2 Normas e Diretrizes Nacionais

A construção das diretrizes nacionais para a sustentabilidade nas compras públicas no Brasil reflete um processo gradual de incorporação de princípios ambientais, sociais e econômicos à gestão pública, em consonância com compromissos internacionais e com a evolução da legislação interna.

O marco inicial pode ser identificado na Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), instituída pela Lei nº 6.938/1981, que estabeleceu objetivos, princípios e instrumentos para a proteção ambiental e criou o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) (Brasil, 1981). Essa norma, embora não trate diretamente de compras públicas, abriu caminho para que a administração pública passasse a considerar os impactos ambientais de suas atividades (Santos, 2024).

A Constituição Federal de 1988 reforçou esse compromisso ao inserir no artigo 225 o direito de todos a um meio ambiente ecologicamente equilibrado, impondo ao poder público o dever de preservá-lo. Além disso, os artigos 37 (estabelece os princípios que devem reger a administração pública) e 170 (trata da ordem econômica, que tem por fim assegurar a todos uma existência digna, conforme os ditames da justiça social) estabeleceram fundamentos que se tornaram centrais para a formulação de políticas de compras públicas sustentáveis (Brasil, 1988; Santos, 2024).

Na década de 1990, duas legislações foram fundamentais para integrar critérios socioambientais à gestão pública: a Lei nº 9.605/1998 (Lei de Crimes Ambientais), que incluiu sanções como a proibição de contratar com o poder público, em seu artigo 22, e o Decreto nº 2.783/1998, que proibiu a aquisição de produtos contendo substâncias que destroem a camada

de ozônio já em seu artigo 1º (Brasil, 1998; Amorim; Ribeiro, 2023).

No campo das políticas setoriais, destaca-se a criação, em 1999, da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), pelo Ministério do Meio Ambiente. A A3P, de adesão voluntária, tem como objetivo inserir critérios de sustentabilidade na gestão pública. A sua concepção foi inspirada na Agenda 21 e consolidou a visão de que a administração pública deveria ser exemplo na adoção de práticas socioambientais (Brasil, 2009; Amorim; Ribeiro, 2023).

Em seguida, o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), regulamentado pela Lei nº 12.305/2010, instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e priorizou contratações governamentais para produtos reciclados e recicláveis. A norma enfatizou a gestão integrada e sustentável de resíduos, aplicável também às universidades e demais órgãos públicos (Brasil, 2010a).

Ainda em 2010, a Lei nº 12.349 alterou a Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações) para estabelecer que as compras públicas deveriam promover o desenvolvimento nacional sustentável, consagrando o conceito no regime jurídico das contratações (Brasil, 2010b).

O Decreto nº 7.746/2012 regulamentou o art. 3º da Lei nº 8.666/1993, fixando diretrizes para critérios de sustentabilidade nas compras públicas e instituindo a obrigatoriedade do PLS para órgãos e entidades federais (Brasil, 2012a). A posterior Instrução Normativa nº 10/2012 detalhou a elaboração do PLS, estabelecendo objetivos, metas, prazos, indicadores e responsabilidades para sua implementação (Brasil, 2012b).

Em 2015, a Lei nº 13.146 (Estatuto da Pessoa com Deficiência) incorporou a dimensão social ao exigir que ambientes de trabalho sejam acessíveis e inclusivos, influenciando diretamente as cláusulas sociais em contratos e licitações (Brasil, 2015b).

Em 2019, o Decreto nº 10.024 incluiu expressamente o desenvolvimento sustentável como princípio do pregão eletrônico, consolidando sua aplicação em uma modalidade amplamente utilizada na administração pública (Brasil, 2019).

O Programa A3P foi atualizado pela Portaria do MMA nº 326/2020, que ampliou seus objetivos para incluir ações de cooperativismo, promoção da transparência e fortalecimento da responsabilidade socioambiental, em alinhamento com a Agenda 2030 da ONU e o ODS nº 12 (Brasil, 2020).

Em seguida, a Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos) reafirmou o “desenvolvimento nacional sustentável” como princípio aplicável a todas as fases das contratações, consolidando o percurso histórico de integração da sustentabilidade às compras públicas e ampliando as possibilidades de inserção de critérios ambientais e sociais de

forma estratégica e obrigatória (Brasil, 2021; Santos, 2024).

Por fim, o Decreto nº 11.430, de 8 de março de 2023 (atualizado pelo Decreto nº 12.516/2025) surge como normativo regulamentador da Lei nº 14.133/2021 para dispor sobre a exigência, em contratações públicas, de percentual mínimo de mão de obra constituída por mulheres vítimas de violência doméstica e sobre a utilização do desenvolvimento, pelo licitante, de ações de equidade entre mulheres e homens no ambiente de trabalho como critério de desempate em licitações, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2025b).

O instrumento de formalização, em sua recente atualização, trouxe menos burocracia à implementação da política de reserva de vagas, basta o ente federativo assinar o Acordo de Adesão para que a implementação seja iniciada (Brasil, 2025b).

Essa evolução normativa demonstra que, ao longo de quatro décadas, o Brasil passou de iniciativas isoladas a um sistema articulado de diretrizes nacionais para compras públicas sustentáveis, fundamentado em marcos legais, programas e instrumentos de gestão. Estudos recentes apontam, contudo, que a efetividade desses dispositivos ainda depende da adoção de indicadores de desempenho e do monitoramento sistemático, como observado por Amorim e Ribeiro (2023) em análises de PLS e implementação da A3P.

Em suma, a convergência entre as agendas internacionais e nacionais reflete uma ampliação do conceito de sustentabilidade nas compras públicas. Inicialmente focadas na dimensão ambiental, as diretrizes passaram a incorporar aspectos sociais, como acessibilidade, promoção de igualdade e inclusão de grupos vulneráveis. Essa mudança acompanha a própria evolução das políticas globais, que reconhecem a sustentabilidade como um tripé formado por dimensões ambiental, social e econômica, conforme defendido por Elkington (2004) e reiterado por estudos recentes no Brasil (Santos, 2024).

2.4 Implementação de Critérios de Sustentabilidade nas Contratações Públicas

2.4.1 Panorama geral da implementação

No plano operacional, as três dimensões da sustentabilidade em compras públicas, econômica, ambiental e social, assumem conteúdos específicos. A dimensão econômica materializa-se na busca de melhor valor público por meio de custo do ciclo de vida (*life cycle cost* - LCC), eficiência e desempenho do objeto, e de incentivos ao desenvolvimento econômico local quando cabível (Comissão Europeia, 2024).

Normas e guias internacionais orientam a adoção do LCC e sua integração a critérios e fórmulas de julgamento, como é o caso da ISO 20400:2017 (*Sustainable Procurement Guidance - SPG*) e do *handbook*/critérios da Comissão Europeia para Contratação Pública Verde (CPV) (ISO, 2017).

Já a dimensão ambiental concentra-se em reduzir impactos ao longo do ciclo de vida, por meio de requisitos de desempenho ambiental em eficiência energética, emissões, conteúdo reciclado, restrição a substâncias perigosas, rótulos/selos e especificações técnicas associadas a critérios de CPV setoriais. A Comissão Europeia, por exemplo, mantém manuais e critérios de CPV por categoria (ex.: edifícios, serviços de limpeza) que exemplificam como traduzir essa dimensão em exigências e critérios de avaliação (Comissão Europeia, 2016; 2022).

A dimensão social, por sua vez, abrange conteúdos de trabalho decente, direitos humanos, saúde e segurança, inclusão e igualdade ao longo das cadeias de suprimento. Guias de referência explicam como prever cláusulas de execução, critérios de habilitação/julgamento e condições contratuais para promover emprego de grupos vulneráveis, igualdade de gênero e acessibilidade (Agence Française de Développement, 2024).

Na Europa, destacam-se o *Buying Social* da Comissão Europeia e o *Procura+ Manual*, que reúnem critérios, orientações e estudos de caso sobre compras públicas sustentáveis, combinando dimensões sociais e ambientais de forma voluntária ou obrigatória. Outros referenciais, como o *Sustainable Procurement 101 | Guide & Playbook*, enfatizam critérios sociais e o monitoramento da performance dos fornecedores, oferecendo ferramentas práticas como matrizes RACI, modelos de cláusulas e sistemas de indicadores (KPIs) (ICLEI, 2020; Comissão Europeia, 2021; Sievo, 2025).

No Brasil, o Guia de Contratações Sustentáveis da AGU indica caminho para a incorporação de cláusulas e critérios sociais nos editais. Dentre orientações, recomenda-se padronizar meios de prova (certificados, laudos, amostras, declarações, protótipos) e matrizes de fiscalização (SST, acessibilidade, inclusão), com justificativa técnica quando a adoção não for possível no mercado, dentre outras (Brasil, 2025a).

Além do guia da AGU, outras instituições públicas brasileiras passaram a desenvolver instrumentos próprios voltados à implementação da sustentabilidade institucional e das contratações sustentáveis. No âmbito do Poder Judiciário, destacam-se iniciativas do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e do Tribunal Superior do Trabalho (TST), especialmente por abordarem de maneira mais aprofundada a dimensão social da sustentabilidade.

O STJ instituiu seu PLS (PLS/STJ) em consonância com a Resolução CNJ nº 400/2021, incluindo objetivos relacionados à promoção da acessibilidade, inclusão social, qualidade de

vida no trabalho e responsabilidade socioambiental nas contratações públicas (STJ, 2022). No caso do TST, nota-se um avanço institucional na incorporação da dimensão social da sustentabilidade para além da perspectiva estritamente ambiental, vez que seu PLS contempla ações relacionadas à inclusão social, acessibilidade, equidade e promoção da diversidade institucional, alinhando-se às diretrizes de governança sustentável previstas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (TST, 2025).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), não há um guia nacional unificado especificamente voltado às contratações sustentáveis. O que se observa é a existência de iniciativas colaborativas destinadas ao compartilhamento de experiências e boas práticas relacionadas à sustentabilidade universitária. Embora não haja um documento consolidado, vale destacar a criação da Rede UniSustentável, definida como uma “Rede Brasileira de Instituições de Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável”, voltada à cooperação entre instituições de ensino superior na promoção de ações sustentáveis.

Apesar da relevância da rede e de suas iniciativas, elas possuem caráter colaborativo, não constituindo instrumentos normativos padronizados ou guias únicos para operacionalização de critérios sustentáveis nas contratações públicas das IFES (Rede UniSustentável, 2026).

Mais recentemente, observa-se avanço institucional na sistematização de práticas sustentáveis com a publicação do Guia Prático de Sustentabilidade (GPS), lançado pelo MGI. O documento foi concebido como instrumento orientador para fortalecimento de práticas ambientais, sociais e de governança na administração pública federal, reunindo orientações relacionadas à gestão estratégica, logística, administração, orçamento e gestão de pessoas (Brasil, 2026a).

2.4.2 Implementação de Critérios Sociais de Sustentabilidade

A dimensão social da sustentabilidade em contratações públicas traduz-se em duas camadas: (i) um núcleo obrigatório, oriundo de comandos constitucionais e legais que vinculam a Administração e os particulares; e (ii) um conjunto discricionário/voluntário, composto por critérios inovadores que podem ser inseridos pelo gestor quando pertinentes ao objeto, proporcionais e comprováveis.

No núcleo obrigatório, há comandos que, em regra, devem constar do edital e repercutir no contrato. Nesse âmbito, a Lei nº 14.133/2021 prevê impedimentos à participação de licitantes condenados por trabalho infantil e condições análogas às de escravo, bem como contratação de menores em situações vedadas pela legislação (art. 14, VI). Ademais, a fase de habilitação deve

exigir a regularidade trabalhista através de Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT); previdenciária, via Certidão Negativa de Débito (CND) junto ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), assim como regularidade quanto ao FGTS, por meio de Certificado de Regularidade (CRF) do FGTS, cujas condições também se projetam para a execução contratual (Brasil, 2021).

No tocante à acessibilidade, obras, serviços e bens de uso coletivo observa-se as Leis nº 10.098/2000 e nº 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência) e o Decreto nº 5.296/2004, com especificações técnicas e critérios de desempenho compatíveis com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), sob pena de ilegalidade. A lei exige, ainda, que empresas declarem que cumprem a reserva legal de cargos para Pessoas com Deficiência (PcD), reabilitados e aprendizes, conforme Art. 63, IV da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2000; 2004; 2015; 2021).

Adicionalmente, o tratamento favorecido a micro e pequenas empresas (ME/EPP) é de observância obrigatória no âmbito federal, conforme Decreto nº 8.538/2015, devendo as opções aplicáveis ser explicitadas já no instrumento convocatório (Brasil, 2015a).

Em serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, os editais e contratos devem espelhar as garantias trabalhistas e os mecanismos de proteção previstos no Decreto nº 9.507/2018 e Instrução Normativa (IN) – 5/2017, como a estruturação de planilhas com custos mínimos (remuneração/benefícios), regras de fiscalização, retenções/glosas e uso de contas vinculadas para mitigar risco social (Brasil, 2017, 2018).

Tais instrumentos se somam à obrigação legal de saúde e segurança no trabalho, notadamente o fornecimento, controle e treinamento sobre Equipamentos de Proteção Individual (EPI), conforme a Norma Regulamentadora - 06 (NR - 06) do MTE, que deve constar como obrigação contratual e item de verificação rotineira da fiscalização (Brasil, 2017, 2018).

Em paralelo, políticas afirmativas recentes no âmbito da Administração Pública Federal preveem reserva mínima de vagas para mulheres em situação de violência doméstica nos contratos contínuos com dedicação exclusiva, exigência instituída pelo Decreto nº 11.430, de 8 de março de 2023, e posteriormente aperfeiçoada pelo Decreto nº 12.516/2025, que explicitou o patamar igual ou superior a 8% e a manutenção do índice durante toda a execução. Esses comandos impõem previsões expressas no Edital de Licitação e nos avisos de licitação (Brasil, 2025b).

No entanto, a literatura especializada destaca que os critérios sociais voluntários ou inovadores podem ser incorporados às licitações desde que relacionados ao objeto, mensuráveis e proporcionais. Estudos como os de Gelderman *et al.* (2024) e Treviño-Lozano *et al.* (2021)

argumentam que a dimensão social em compras públicas pode assumir camadas obrigatórias, quando exigida por lei ou norma; e discricionárias, quando resultado da decisão do gestor.

Exemplos recorrentes incluem metas adicionais de geração de emprego para grupos vulneráveis como os egressos do sistema prisional e beneficiários de programas sociais; equidade de gênero e diversidade, qualificação profissional vinculada à execução, (horas de treinamento por empregado/ano), condições de trabalho ampliadas (benefícios superiores ao piso setorial; programas de bem-estar) diligência social na cadeia de suprimentos (códigos de conduta e auditorias proporcionais ao risco do objeto), acessibilidade/desenho universal acima do piso legal e certificações sociais pertinentes ao setor (prevendo “equivalentes” para não restringir a competição) Comissão Europeia, 2021; Costa *et al.*, 2017; Nascimento *et al.*, 2019; Nonato, 2022; Silveira *et al.*, 2020; União Europeia, 2014)

Alguns exemplos sociais inovadores, como metas de emprego para grupos vulneráveis, equidade de gênero, capacitação vinculada à execução, *due diligence* social e certificações sociais, já encontram respaldo em estudos brasileiros. Nonato (2022) destaca a importância de que tais critérios sejam vinculados ao objeto, mensuráveis e proporcionais. Silva e Cohen (2023) demonstram que critérios sociais em compras compartilhadas dependem de governança robusta. Inglat e Cabral (2024) indicam que o nível de compromisso institucional com práticas sustentáveis ainda é modesto no Brasil, o que pode dificultar a operacionalização desses critérios sociais.

No tocante à eficácia da implementação, de acordo com o Guia Nacional de Contratações Sustentáveis da AGU, a inserção de critérios de sustentabilidade (obrigatórios ou voluntários) deve obrigatoriamente ser feita de modo claro e objetivo, atentando sobre a possibilidade de comprovação e verificação dos critérios fixados pelo órgão público executor do certame (Brasil, 2025a)

Essa diretriz entra em consonância com boas práticas fixadas pela UNEP (2017) e ISO 20400 (2017), que enfatizam a necessidade de critérios sociais bem definidos, com metas mensuráveis, indicadores de desempenho e exigências claras para que sejam auditáveis e comparáveis.

Segundo esses manuais, essas definições são condições para que haja eficácia na inclusão de critérios sociais de sustentabilidade em contratos públicos. Tal diretriz responde a um desafio recorrente da literatura: tornar o “social” auditável ao longo do ciclo da contratação, e não apenas uma promessa normativa (Villac; Cader, 2022).

Nesse sentido, a norma ISO 20400 (2017) apresenta exemplos de indicadores que podem ser utilizados para monitorar o desempenho social das contratações, tais como: número

ou percentual de trabalhadores pertencentes a grupos vulneráveis; número de horas de capacitação por trabalhador; taxa de acidentes de trabalho; cumprimento de normas de saúde e segurança; igualdade salarial; acessibilidade do serviço prestado; satisfação dos trabalhadores; número de empregos gerados; e qualificação profissional dos trabalhadores, entre outros.

Esses indicadores permitem transformar critérios sociais, muitas vezes abstratos, em elementos mensuráveis e auditáveis, facilitando o monitoramento e a fiscalização durante a execução contratual (ISO, 2017)

Embora diretrizes internacionais reconheçam a importância do monitoramento e avaliação para efetividade da implementação dos critérios, estudo realizado por Mineli e Lourenço (2024) aponta a carência de pesquisas que abordem de maneira aprofundada a eficácia e o monitoramento das compras públicas sustentáveis e destacam a importância de avaliações mais robustas em instituições públicas.

O Quadro 1 apresenta um resumo dos critérios sociais de sustentabilidade evidenciados na revisão de literatura, diretrizes normativas estabelecidas em leis, decretos regulamentos, instruções normativas, Guia Nacional de Contratações Sustentáveis, da Advocacia Geral da União (AGU) e guias internacionais.

Quadro 1 – Resumo de Critérios Sociais de Sustentabilidade Obrigatórios e Discrecionários/Voluntários.

Classificação	Critério social de sustentabilidade	Fonte
Obrigatórios	Impedimento por condenação por trabalho infantil ou análogo à escravidão	Lei nº 14.133/2021, art. 14, VI
	Declaração de não emprego de menor em condições vedadas	Lei nº 14.133/2021, art. 68, VI
	Regularidade trabalhista (CNDT)	Lei nº 14.133/2021, art. 68, V
	Regularidade previdenciária (CND/INSS)	Lei nº 14.133/2021, art. 68, V
	Regularidade com o FGTS	Lei nº 14.133/2021, art. 68, IV
	Acessibilidade	Lei nº 10.098/2000; Decreto nº 5.296/2004; Lei nº 13.146/2015
	Tratamento favorecido a ME/EPP	LC nº 123/2006, arts. 42–49; Decreto nº 8.538/2015
	Planilha de custos, conta vinculada e relatórios de fiscalização	Decreto nº 9.507/2018; IN SEGES/MP nº 5/2017
	Saúde e segurança (EPIs)	CLT (arts. 157–158); NR-06 (EPIs); NR-07
	Cota para mulheres vítimas de violência	Decreto nº 11.430/2023 (atualizado pelo Decreto nº 12.516/2025)
	Cota para pessoas com deficiência e aprendizes	Lei nº 14.133/2021, art. 63, IV
Discrecionários / voluntários	Meta de geração de empregos para grupos específicos (além das cotas legais)	<i>Buying Social</i> (2021); Nascimento <i>et al.</i> (2019)
	Inclusão de egressos do sistema prisional, beneficiários	<i>Buying Social</i> (2021)

Classificação	Critério social de sustentabilidade	Fonte
	de programas sociais e mulheres chefes de família	
	Equidade de gênero e diversidade	Nonato (2022); Nascimento <i>et al.</i> (2019)
	Capacitação/qualificação da mão de obra	Silveira <i>et al.</i> (2020); Nonato (2022)
	Condições de trabalho ampliadas	Costa <i>et al.</i> (2017); Nascimento <i>et al.</i> (2019)
	Diligência social	Costa <i>et al.</i> (2017); <i>Buying Social</i> (2021); OECD (2020); Nonato (2022)
	Acessibilidade ampliada / desenho universal	Lei nº 13.146/2015; Diretiva 2014/24/UE
	Certificação social pertinente ao objeto	Brasil (2025); Nonato (2022); Diretiva 2014/24/UE
	Canais e protocolos de prevenção e combate ao assédio moral/sexual no contrato	Diretiva (UE) 2019/1937; ISO 45003:2021

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Nota: AGU – Advocacia-Geral da União; CLT – Consolidação das Leis do Trabalho; CND – Certidão Negativa de Débitos; CNDT – Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas; EPI – Equipamento de Proteção Individual; FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço; INSS – Instituto Nacional do Seguro Social; ISO – *International Organization for Standardization*; ME/EPP – Microempresa e Empresa de Pequeno Porte; NR – Norma Regulamentadora; OECD – *Organisation for Economic Cooperation and Development*.

2.5 Compras Públicas Sustentáveis como Instrumento de Política Pública

A compreensão das compras públicas sustentáveis pode ser ampliada quando inserida no campo das políticas públicas. Conceitualmente, política pública corresponde ao conjunto de decisões e ações intencionais do Estado voltadas ao enfrentamento de problemas coletivos (Dye, 2013). Secchi (2013) define políticas públicas como diretrizes formuladas por atores governamentais destinadas à produção de efeitos socialmente relevantes, estruturadas por instrumentos normativos, administrativos e financeiros.

Nessa perspectiva, as contratações públicas não se restringem apenas a procedimentos técnicos de aquisição, mas configuram instrumentos de intervenção estatal capazes de produzir impactos econômicos e sociais. Ou seja, o poder de compra do Estado constitui mecanismo de indução de mercados e de promoção de objetivos públicos.

McCrudden (2004) demonstra que a contratação pública pode ser utilizada como instrumento regulatório indireto para fomentar inclusão social, igualdade e proteção trabalhista, transcendendo a lógica tradicional de eficiência econômica. Ao incorporar cláusulas sociais, o Estado passa a condicionar o acesso ao mercado público ao cumprimento de padrões normativos que dialogam com políticas sociais mais amplas.

Nesse sentido, as compras públicas sustentáveis integram a agenda do desenvolvimento sustentável ao operacionalizar o tripé ambiental, econômico e social nas decisões contratuais. A OECD (2015) ressalta que sistemas de compras públicas estruturados com objetivos

estratégicos contribuem para o crescimento inclusivo e para a geração de valor público ampliado. A contratação pública, portanto, assume função indutora ao direcionar recursos orçamentários para práticas produtivas alinhadas a metas sociais e ambientais.

No plano internacional, a Agenda 2030 das Nações Unidas reconhece expressamente o papel das compras públicas na promoção de padrões sustentáveis de produção e consumo, conforme estabelecido na Meta 12.7 (ONU, 2015). Paralelamente, a Agenda do Trabalho Decente da Organização Internacional do Trabalho enfatiza que políticas públicas devem promover condições laborais dignas, igualdade de oportunidades e proteção social (ILO, 1999). A inserção de critérios sociais em contratos administrativos — como exigências de regularidade trabalhista, inclusão de grupos vulneráveis, promoção da equidade de gênero e garantia de acessibilidade — representa, assim, mecanismo concreto de materialização desses compromissos internacionais no âmbito doméstico.

No contexto brasileiro, a CF de 1988 estabelece fundamentos normativos que legitimam a utilização das contratações públicas como instrumento de desenvolvimento nacional e de promoção da justiça social (Brasil, 1988). A Lei nº 14.133/2021 reforça essa diretriz ao consagrar o desenvolvimento nacional sustentável como princípio das licitações e contratos administrativos (Brasil, 2021). Dessa forma, os critérios sociais não configuram meras exigências acessórias, mas instrumentos de implementação de políticas públicas sociais incorporadas ao regime jurídico das contratações.

A análise das compras públicas sustentáveis como política pública permite compreender que a efetividade dos critérios sociais depende não apenas de sua previsão normativa, mas de sua integração a objetivos estratégicos, mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados. Conforme assinala Bresser-Pereira (2009), o Estado contemporâneo assume papel regulador e indutor do desenvolvimento, mobilizando instrumentos administrativos para promover inclusão e reduzir desigualdades. As contratações públicas, ao direcionarem parcela significativa do orçamento estatal, constituem um dos mais relevantes desses instrumentos.

Dessa forma, a implementação de critérios sociais em contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra deve ser analisada como processo de execução de política pública institucional. Não se trata apenas de conformidade legal, mas de decisão estratégica sobre como o Estado utiliza seu poder de compra para promover trabalho decente, inclusão produtiva e equidade social. Assim, compreender as compras públicas sustentáveis como instrumento de política pública permite deslocar o debate da dimensão meramente procedimental para uma abordagem substantiva, centrada na produção de resultados sociais.

3 METODOLOGIA

Essa seção apresenta o método utilizado para o alcance dos objetivos gerais e específicos delineados para essa pesquisa. Os métodos e técnicas de pesquisa estão estruturados em quatro subseções: tipo de pesquisa; caracterização da organização; instrumentos de coleta de dados e procedimentos de coleta de dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto à estratégia de investigação, esta pesquisa configura-se como um estudo de caso, por analisar em profundidade a realidade da UnB como unidade de análise, a partir da investigação de seus editais, contratos e das percepções de gestores da área de contratos (Yin, 2015). O estudo de caso caracteriza-se por permitir a utilização de múltiplas fontes de evidência, dentre as quais se destacam o levantamento bibliográfico, o levantamento documental, a observação e as entrevistas, estas últimas substituídas, nesta pesquisa, pela aplicação de questionário semiestruturado (Yin, 2015).

Quanto à abordagem, esta pesquisa tem natureza qualitativa, uma vez que busca compreender a implementação dos critérios sociais de sustentabilidade no âmbito de sua complexidade, considerando percepções e práticas institucionais (Creswell, 2010).

Tem a finalidade de ser exploratória por examinar um fenômeno pouco investigado na UnB e descritiva por buscar identificar e classificar os critérios sociais de sustentabilidade presentes nos contratos de terceirização (Lakatos; Marconi, 2021).

Em termos de procedimentos técnicos, vale-se da pesquisa bibliográfica, por fundamentar-se em literatura especializada, legislação e artigos científicos sobre contratações públicas sustentáveis (Gil, 2008), e da pesquisa documental, uma vez que utiliza documentos primários e registros oficiais, tais como Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão, Plano de Gestão de Logística Sustentável, editais e contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra (Lakatos; Marconi, 2021).

3.2 Caracterização da organização

A pesquisa tem como unidade de análise a Universidade de Brasília (UnB), instituição de ensino superior pública brasileira criada em 1962, localizada em Brasília, no Distrito Federal (UnB, 2025).

Conforme dados do Relatório de Gestão de 2025 da instituição, ela possui 125 cursos de graduação presenciais, 8 cursos de graduação a distância, 52 cursos de especialização, 155 cursos de mestrado, 100 de doutorado e 59 cursos de residência médica. O quadro de servidores é formado por 2.817 técnico-administrativos em educação e 2.597 docentes. O total do corpo discente é de 38.888 alunos (UnB, 2025).

Além disso, ocupa a 6ª posição dentre as melhores universidades federais do país, segundo o *Times Higher Education (THE) World University Rankings 2025* (THE, 2025), e 2ª posição entre as federais mais sustentáveis do país, de acordo com o *QS World University Rankings: Sustentabilidade 2025* (QS, 2024).

No ranking *Center for World University Rankings (CWUR)* a UnB figura entre as 4% melhores universidades do mundo, com reconhecido compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (CWUR, 2025).

3.3 Instrumentos de coleta de dados

De acordo com Creswell (2010), os instrumentos de coleta de dados podem ser múltiplas fontes de evidência, tais quais documentos, materiais audiovisuais, questionários, dentre outros, o que favorece triangulação dos achados.

Esta pesquisa tem como instrumento principal de coleta de dados a análise documental do PLS/UnB e de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra e, complementarmente, questionário semiestruturado aplicado a servidores da área de estudo.

(i) Análise documental: a escolha por estes documentos se justifica por ser esta a fonte central de critérios sociais. Nestes documentos é possível encontrar exigências, reservas, mecanismos de verificação, etc. Os detalhes operacionais de busca, seleção, extração e controle constam do item 3.4.1;

(ii) Questionário semiestruturado: o questionário tem como objetivo identificar as percepções dos(as) servidores(as) acerca da implementação, fiscalização e monitoramento dos critérios sociais de sustentabilidade nos contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra. O desenvolvimento e os procedimentos de aplicação constam do item 3.4.2.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

3.4.1 Análise documental

De acordo com os dados fornecidos pelo *site* da UnB, atualmente a universidade possui o total de 114 contratos de serviços sob a gestão da Diretoria de Contratos Administrativos (DCA), unidade vinculada ao Decanato de Administração e Finanças (DAF). Dentre os contratos sob sua gestão, estão incluídos contratos especiais, contratos de gestão, contratos sem dedicação exclusiva de mão de obra e, por fim, contratos com dedicação exclusiva de mão de obra. Encontram-se vinculados aproximadamente 1.004 funcionários terceirizados, distribuídos entre as diferentes modalidades de contratação, o que evidencia a relevância quantitativa e operacional desses instrumentos para o funcionamento institucional da Universidade.

Até o presente momento, a DCA possui 17 contratos com dedicação exclusiva de mão de obra sob sua gestão. Esta pesquisa delimitou a análise aos contratos vigentes no ano de 2026 e firmados sob a égide da Lei nº 14.133/2021, marco legal da nova Lei de Licitações. Adotou-se esse duplo critério (vigência atual e celebração sob o novo regime jurídico) por assegurar que a análise recaia sobre instrumentos em plena execução e submetidos ao arcabouço normativo mais recente, no qual o desenvolvimento nacional sustentável figura como princípio aplicável a todas as fases da contratação.

Conforme explicita o Quadro 2, foram encontrados 4 contratos firmados na constância da nova lei. Portanto, foram analisados os seguintes contratos: 071/2024 – Recepcionista; 023/2025 – Apoio Administrativo; 024/2025 – Copeiragem; e 025/2025 – Tratador de Piscinas. Ressalte-se que o Quadro 2 apresenta o universo total dos 17 contratos com dedicação exclusiva de mão de obra sob gestão da DCA, com a indicação da respectiva lei de regência, mas que apenas os quatro contratos firmados sob a Lei nº 14.133/2021 e vigentes em 2026 atendem ao recorte adotado e compõem o corpus efetivamente analisado nesta pesquisa.

Quadro 2 – Contratos de Terceirização com Dedicação Exclusiva de Mão de Obra firmados pela Universidade de Brasília.

Empresa	Contrato	Objeto	Lei Vigente	Valor Global
LIFE Defense Segurança LTDA	011/2020	Vigilância desarmada	8.666/93	R\$ 19.414.543,08
AGIL Serviços Especiais Ltda	025/2020	Agropecuário	8.666/93	R\$ 5.503.390,92
ESPLANADA Serviços Terceirizados Ltda	111/2020	Coletores de resíduos sólidos	8.666/93	R\$ 294.011,16
AP Piscinas Eireli	112/2020	Limpeza	8.666/93	R\$ 71.450,40
ALFA E ÔMEGA Serviços Terceirizados Ltda	022/2021	Vendedor	8.666/93	R\$ 291.801,36
GESTOR Serviços Empresariais	001/2022	Portaria	8.666/93	R\$ 4.594.761,60
RCA Produtos e Serviços Ltda	002/2022	Limpeza	8.666/93	R\$ 22.670.853,12
SEFIX Gestão de Profissionais Ltda	033/2022	Limpeza (spi)	8.666/93	R\$ 2.325.885,24
ULTRASEG Segurança Patrimonial Ltda.	1207/2022	Vigilância	8.666/93	R\$ 309.846,48
G&E Serviços Terceirizados Ltda	081/2022	Portaria	8.666/93	R\$ 16.946.534,88
PHOENIX Comercio e Serviços de Limpeza LTDA	111/2022	Almoxarife	8.666/93	R\$ 84.023.341,92

Empresa	Contrato	Objeto	Lei Vigente	Valor Global
ARTES GRAFICAS Ltda	147/2022	Designer gráfico	8.666/93	R\$ 151.689,24
G&E Serviços Terceirizados Ltda	001/2023	Motoristas	8.666/93	R\$ 3.050.764,92
GRIFFO Serviços Gerais Ltda	071/2024	Recepcionista	14133/2021	R\$ 1.961.961,60
OBJETIVA Serviços Terceirizados Ltda	023/2025	Apoio administrativo	14133/2021	R\$ 3.106.725,60
OBJETIVA Serviços Terceirizados Ltda	024/2025	Copeiragem	14133/2021	R\$ 1.863.326,52
PLUS Terceirização Ltda	025/2025	Tratador de piscinas	14133/2021	R\$ 70.815,36
Total				R\$ 166.651.703,40

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Quanto às fontes de acesso, os contratos foram obtidos por busca direta no Sistema Eletrônico de Informações (SEI/UnB). Além disso, todos os contratos estão disponíveis publicamente no *site*¹ da DCA.

Considerando o número reduzido de contratos, a análise documental foi realizada de forma predominantemente manual, permitindo uma extração detalhada das informações. Para apoiar a identificação das ocorrências, foi utilizada ferramenta de busca textual automatizada em planilha eletrônica, possibilitando rastrear os termos do dicionário de maneira sistemática e replicável.

3.4.4.1 Procedimento de extração de dados para identificar e classificar critérios entre obrigatórios e discricionários

Para realizar a busca dos critérios sociais nos documentos, foi elaborado um dicionário de critérios derivado do Quadro 1 – Resumo de Critérios Sociais de Sustentabilidade Obrigatórios e Discricionários/Voluntários, composto por palavras-chave representativas de cada um desses critérios para a busca automatizada de ocorrências nos textos contratuais, conforme se vê no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Palavras-Chave e Expressões para Busca Automatizada de Ocorrências nos Textos Contratuais.

Classificação	Critério Social de Sustentabilidade	Palavras-chave
Obrigatórios	Impedimento por condenação por trabalho infantil/escravo	“trabalho infantil”, “condições análogas à escravidão”, “art. 14, VI”, “menor de dezoito”
	Declaração de não emprego de menor em condições vedadas	“menor de 16”, “trabalho noturno”, “perigoso ou insalubre”
	Regularidade Trabalhista - CNDT	“CNDT”, “Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas”
	Regularidade Previdenciária - CND/ INSS	“INSS”, “Certidão Negativa de Débito”, “CND”

¹ www.dca.unb/contratos

Classificação	Critério Social de Sustentabilidade	Palavras-chave
	Regularidade com Seguridade Social - FGTS	“FGTS”, “CRF”, “Certificado de Regularidade do FGTS”
	Acessibilidade	“acessibilidade”, “Lei 10.098”, “Lei 13.146”
	Tratamento favorecido a ME/EPP	“ME/EPP”, “microempresa”, “empresa de pequeno porte”, “Lei Complementar 123”
	Planilha de custos, conta vinculada, relatórios de fiscalização	“conta vinculada”, “planilha de custos”, “retenção”, “glosa”, “IN 5/2017”
	Saúde e segurança – EPIs	“EPI”, “NR-06”, “segurança do trabalho”, “saúde ocupacional”
	Cota social específica para mulheres vítimas de violência	“mulheres vítimas”, “violência doméstica”, “8%”, “Decreto 11.430/2023”
	Cota PcD/reabilitados e aprendiz	“pessoa com deficiência”, “reabilitado”, “aprendiz”, “art. 63”
Discrecionários / voluntários	Meta de geração de empregos para grupos específicos (além de cotas legais)	"Metas adicionais de emprego", "recrutamento inclusivo"
	Inclusão de egressos do sistema prisional, beneficiários de programas sociais, mulheres chefes de família	"sistema prisional", "beneficiários de programas sociais", "mulheres chefes de família"
	Equidade de gênero e diversidade	"representatividade", "mulheres em cargos de liderança", "pessoas LGBTQIAP+", "indígenas"
	Capacitação/qualificação da mão de obra	"Capacitação", "qualificação", "mentoria", "reciclagem"
	Condições de trabalho ampliadas	"Condições ampliadas de trabalho", "qualidade de vida", "programas de qualidade de vida", "flexibilidade de jornada"
	Diligência social	"Diligência social", " <i>due diligence</i> ", "condições de trabalho justas", "riscos sociais"
	Acessibilidade ampliada / desenho universal	"Acessibilidade ampliada", "desenho universal"
	Certificação social pertinente ao objeto	"Certificação social", "ESG"
	Canais e protocolos de prevenção/combate a assédio moral/sexual no contrato	"Canais contra assédio", "assédio", "denúncia", "prevenção ao assédio"

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A presença de determinado critério foi considerada positiva (“Sim”) quando identificado ao menos um dos termos do respectivo dicionário no corpo do contrato, independentemente da cláusula específica, desde que houvesse vinculação normativa ou obrigação contratual explícita. A ausência de tais termos resultou na marcação “Não”. O Quadro 4 explicita o resultado encontrado.

Quadro 4 – Ficha de Controle de Recorrência de Critérios Sociais de Sustentabilidade Obrigatórios e Discrecionários/Voluntários.

Classificação	Critério Social de Sustentabilidade	Contrato			
		071/2024	023/2025	024/2025	025/2025
Obrigatórios	Impedimento por condenação por trabalho infantil/escravo	Sim	Sim	Sim	Sim
	Declaração de não emprego de menor em condições vedadas	Sim	Sim	Sim	Sim
	Regularidade Trabalhista - CNDT	Sim	Sim	Sim	Sim
	Regularidade Previdenciária - CND/ INSS	Sim	Sim	Sim	Sim

Classificação	Critério Social de Sustentabilidade	Contrato			
		071/2024	023/2025	024/2025	025/2025
	Regularidade com Seguridade Social - FGTS	Sim	Sim	Sim	Sim
	Acessibilidade	Não	Não	Não	Não
	Tratamento favorecido a ME/EPP	Não	Não	Não	Não
	Planilha de custos, conta vinculada, relatórios de fiscalização	Sim	Sim	Sim	Sim
	Saúde e segurança – EPIs	Sim	Sim	Sim	Sim
	Cota social específica para mulheres vítimas de violência	Sim	Sim	Sim	Não
	Cota PcD/reabilitados e aprendiz	Sim	Sim	Sim	Sim
Discrecionários / voluntários	Meta de geração de empregos para grupos específicos (além de cotas legais)	Não	Não	Não	Não
	Inclusão de egressos do sistema prisional, beneficiários de programas sociais, mulheres chefes de família	Não	Não	Não	Não
	Equidade de gênero e diversidade	Não	Não	Não	Não
	Capacitação/qualificação da mão de obra	Não	Não	Não	Não
	Condições de trabalho ampliadas	Não	Não	Não	Não
	Diligência social	Não	Não	Não	Não
	Acessibilidade ampliada / desenho universal	Não	Não	Não	Não
	Certificação social pertinente ao objeto	Não	Não	Não	Não
	Canais e protocolos de prevenção/combate a assédio moral/sexual no contrato	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Esse procedimento permitiu calcular a frequência absoluta e relativa dos critérios obrigatórios e voluntários, bem como comparar sua recorrência entre os contratos analisados, reduzindo vieses de leitura subjetiva e aumentando a confiabilidade dos resultados (Bardin, 2016).

3.4.4.2 Procedimento de extração de dados para análise da implementação quanto à eficácia e sugestão de estratégias para ampliação.

Após a identificação e classificação dos critérios no âmbito dos contratos, procedeu-se à análise de sua implementação, com foco na eficácia e na aderência a boas práticas de sustentabilidade social nas contratações públicas. Essa etapa buscou verificar não apenas se os critérios estavam formalmente previstos, mas também se existiam mecanismos de monitoramento, acompanhamento e fiscalização capazes de assegurar sua efetiva execução.

Para tanto, a análise concentrou-se na verificação de objetivos, metas, indicadores e ações voltadas à dimensão social das contratações no texto do PLS/UnB. Também se observou se o documento continha instrumentos de acompanhamento, avaliação periódica e responsabilização institucional, elementos considerados relevantes para a efetividade de políticas públicas sustentáveis.

Para a extração dos dados, foi adotado um procedimento de leitura orientada do

documento, com foco em seções previamente definidas a partir do referencial teórico, especialmente aquelas relacionadas a metas, monitoramento e definição de indicadores. Procedeu-se à leitura integral do documento, seguida de uma busca sistemática por termos-chave, como “monitoramento”, “indicadores”, “metas”, e “critérios sociais”. O Quadro 5 evidencia o percurso adotado.

Quadro 5 – Procedimento de busca para análise documental do PLS/UnB.

Dimensão analítica	Categoria	Elementos Buscados	Termos-chave utilizados	Estratégia de identificação
Monitoramento	Monitoramento	Existência de mecanismos formais de acompanhamento das ações	Monitoramento; Acompanhamento; Controle	Leitura orientada das seções do plano e busca sistemática por termos-chave
Monitoramento	Indicadores	Definição de indicadores de desempenho relacionados aos critérios sociais	Indicadores; Métricas; Desempenho	Identificação em eixos temáticos, planos de ação e quadros sintéticos
Monitoramento	Metas	Estabelecimento de metas quantitativas ou qualitativas	Metas; Objetivos; Resultados	Análise de metas associadas às ações previstas no plano
Sustentabilidade nas contratações	Critérios sociais	Presença de diretrizes ou ações voltadas a critérios sociais nas contratações	Social; Inclusão; Sustentabilidade Social	Leitura das seções específicas sobre compras e contratações

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Esse procedimento permite identificar, de forma estruturada, a presença ou ausência de elementos para a aferição da eficácia na implementação dos critérios sociais, em consonância com abordagens que destacam a importância de indicadores e mecanismos de monitoramento na avaliação de políticas e práticas de sustentabilidade.

A análise adotou uma perspectiva interpretativa, buscando relacionar os achados empíricos ao referencial teórico e normativo da pesquisa. Dessa forma, foi possível avaliar o grau de aderência da UnB às boas práticas em sustentabilidade social e, ao mesmo tempo, elaborar proposições para o fortalecimento institucional da agenda de compras públicas sustentáveis.

Por fim, das lacunas identificadas na análise documental (contratos e PLS/UnB) e da percepção dos servidores obtidas por meio do questionário, comparadas às boas práticas observadas em outras instituições essa pesquisa propõe estratégias para ampliar a adoção de critérios sociais de sustentabilidade nos contratos da UnB.

3.4.2 Questionário semiestruturado e Participantes da pesquisa

Este estudo contou, ainda, com a aplicação de um questionário semiestruturado (Apêndice B) aos servidores da Coordenação de Contratos de Dedicação Exclusiva (CDE), unidade integrante da DCA/DAF. Foram convidados a responder ao estudo todos os servidores lotados na CDE, uma vez que são diretamente envolvidos na contratação de mão de obra terceirizada com dedicação exclusiva.

O questionário visa compreender as percepções das(os) servidoras(es) acerca da implementação, fiscalização e monitoramento dos critérios sociais de sustentabilidade nos contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra, considerando sua atuação direta na interface com os trabalhadores contratados pelas empresas terceirizadas contratadas.

A estratégia de seleção foi preferencialmente censitária, de modo que contemplasse todos os servidores da CDE. Ademais, o convite deixou explícito a voluntariedade e a anonimização, ou seja, não haverá coleta de nome, matrícula ou IP.

Quanto à estrutura, o questionário contou com itens fechados e abertos e foram distribuídos em cinco blocos:

Bloco 1 - Perfil funcional. Neste bloco o servidor escolheu a unidade/setor de lotação, tempo de atuação e função exercida.

Bloco 2 – Inserção dos critérios sociais. Neste bloco, foi permitido ao respondente comentar como os critérios costumam ser inseridos e se há modelos disponíveis para implementação.

Bloco 3 – Mecanismos de monitoramento e fiscalização. Neste campo, foi possível avaliar a percepção dos servidores sobre a existência de cláusulas de fiscalização da implementação dos critérios.

Bloco 4 - Governança e efetividade. Neste bloco, os servidores responderam sobre nível de efetividade da implementação.

Bloco 5 - Percepções e sugestões. Foi permitido ao servidor responder sobre principais barreiras para monitorar e fiscalizar critérios sociais, além de dar sugestões sobre ações ou melhorias para fortalecer monitoramento dos critérios sociais.

O questionário passou por pré-teste com 2 respondentes elegíveis para avaliação de clareza e tempo de resposta, e ajuste de conteúdo caso fosse necessário, visando validade de face e de conteúdo (Creswell, 2010).

O questionário foi aplicado online por meio da plataforma *Google Forms*, junto do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A) eletrônico na primeira

página. O aceite para responder ao questionário é registrado como marcação obrigatória.

As respostas ao questionário estão, em sua íntegra, dispostas no Apêndice C.

4 RESULTADOS

4.1 Critérios sociais identificados e classificação entre obrigatórios e voluntários

Os resultados evidenciam elevada aderência dos contratos analisados (contratos nº 023/2025, nº 024/2025, nº 025/2025 e nº 071/2024) aos critérios sociais obrigatórios. Todos os instrumentos apresentam cláusulas explícitas de vedação ao trabalho infantil e ao trabalho em condições análogas à escravidão, bem como declarações relativas à não utilização de mão de obra infantil em condições vedadas. Do mesmo modo, observa-se a exigência sistemática de regularidade trabalhista (CNDT), previdenciária (INSS) e fundiária (FGTS), em conformidade com os arts. 68 e 63 da Lei nº 14.133/2021.

No que se refere à acessibilidade, o critério correspondente costuma integrar as especificações técnicas do objeto ou o termo de referência, não figurando como cláusula contratual autônoma. Por essa razão, não foi identificada cláusula específica sobre acessibilidade nos instrumentos analisados.

De forma análoga, o tratamento favorecido às ME/EPP estabelecido na LC nº 123/2006 se dá por meio de mecanismos na fase licitatória, como o critério de desempate. Esse critério assegura às micro e pequenas empresas preferência na contratação em casos de empate nas propostas (conforme arts. 44 e 45 da LC 123/2006)

Quanto aos mecanismos de proteção social na execução contratual, os contratos nº 023/2025, nº 024/2025 e nº 025/2025 apresentam previsão expressa de conta-depósito vinculada, fiscalização administrativa, retenções e glosas, em consonância com o Decreto nº 9.507/2018 e com a IN SEGES/MP nº 5/2017. O contrato nº 071/2024, por sua vez, não incorpora tais mecanismos de forma explícita.

Todos os instrumentos contratuais apresentam cláusulas que asseguram o cumprimento das disposições previstas nos arts. 157 e 158 da CLT, bem como das NR nº 06 (EPI) e nº 07 (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO), evidenciando conformidade com os requisitos legais mínimos voltados à proteção da saúde e segurança do trabalhador.

A cláusula referente à cota social destinada à contratação de mulheres vítimas de violência, prevista no Decreto nº 11.430/2023 (atualizado pelo Decreto nº 12.516/2025), está presente em três dos quatro contratos analisados (contratos nº 071/2024, nº 023/2025, nº 024/2025), sendo ausente em apenas um instrumento (contrato nº 025/2025).

Destaca-se, ainda, a presença uniforme da cláusula cotas legais destinadas a pessoas com deficiência, reabilitados da Previdência Social e aprendizes, de acordo com a Lei 14.133/2021, art. 63, inciso IV.

Em contrapartida, os critérios sociais de natureza discricionária ou voluntária apresentaram baixa incidência. Não foram identificadas metas adicionais de geração de empregos, políticas ampliadas de inclusão social, exigências de capacitação da mão de obra, condições ampliadas de trabalho, diligência social ou certificações sociais pertinentes ao objeto. A única exceção refere-se à previsão de recebimento e tratamento de denúncias de discriminação, violência e assédio nos contratos nº 023/2025, nº 024/2025 e nº 025/2025, configurando a incorporação pontual de critério voluntário.

A Tabela 1 demonstra o resumo dos critérios obrigatórios e voluntários encontrados nos contratos, bem como percentual de recorrência.

Tabela 1 – Recorrência de Critérios Sociais nos Contratos de Terceirização com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra da UnB firmados a partir de 2021.

Natureza	Critério social de sustentabilidade	Sim Não (%)		
Obrigatórios	Impedimento por condenação por trabalho infantil ou análogo à escravidão	4	0	100
	Declaração de não emprego de menor em condições vedadas	4	0	100
	Regularidade trabalhista (CNDT)	4	0	100
	Regularidade previdenciária (CND/INSS)	4	0	100
	Regularidade com o FGTS	4	0	100
	Acessibilidade	0	4	0
	Tratamento favorecido a ME/EPP	0	4	0
	Planilha de custos, conta vinculada e relatórios de fiscalização	4	0	100
	Saúde e segurança (EPIs)	4	0	100
	Cota para mulheres vítimas de violência	3	1	75
	Cota para pessoas com deficiência, reabilitados e aprendizes	4	0	100
Discricionários/ voluntários	Meta de geração de empregos para grupos específicos (além das cotas legais)	0	4	0
	Inclusão de egressos do sistema prisional, beneficiários de programas sociais e mulheres chefes de família	0	4	0
	Equidade de gênero e diversidade	0	4	0
	Capacitação/qualificação da mão de obra	0	4	0
	Condições de trabalho ampliadas	0	4	0
	Diligência social	0	4	0
	Acessibilidade ampliada / desenho universal	0	4	0
	Certificação social pertinente ao objeto	0	4	0
	Canais e protocolos de prevenção e combate ao assédio moral/sexual no contrato	3	1	75

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Notas:

1. CND – Certidão Negativa de Débitos; CNDT – Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas; EPI – Equipamento

de Proteção Individual; FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço; INSS – Instituto Nacional do Seguro Social; ME/EPP – Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

2. Os critérios “Acessibilidade” e “Tratamento favorecido a ME/EPP” se operacionalizam em fases pré-contratuais e, por isso, não figuram como cláusulas contratuais autônomas.

Os dados constantes dos contratos evidenciam que a maior parte dos critérios sociais identificados corresponde a obrigações legais já previstas na legislação brasileira. Em relação aos critérios sociais discricionários, verifica-se incorporação restrita, limitada à previsão de tratamento de denúncias de discriminação, violência e assédio, permanecendo ausentes instrumentos voluntários mais amplos, como os relativos à equidade de gênero e diversidade ou inclusão de egressos do sistema prisional.

Parte desses achados dialoga com a percepção dos servidores participantes do questionário aplicado na pesquisa, especialmente quanto às dificuldades relacionadas à compreensão e operacionalização dos critérios sociais de sustentabilidade. Contudo, os resultados do questionário serão apresentados de forma sistematizada na subseção seguinte, dedicada especificamente à análise das percepções dos agentes envolvidos nas contratações públicas da Universidade de Brasília.

4.2 Percepções dos servidores da CDE: Resultados do Questionário

Com o objetivo de complementar a análise documental e aprofundar a compreensão acerca da implementação dos critérios sociais de sustentabilidade nos contratos administrativos da Universidade de Brasília, foi aplicado questionário junto a servidores diretamente envolvidos com a gestão e fiscalização contratual. O instrumento permitiu captar percepções, práticas e limitações operacionais, contribuindo para a triangulação dos dados da pesquisa, conforme recomendado por Yin (2015).

4.2.1 Perfil dos Respondentes (Bloco 1)

O questionário foi respondido pelos sete servidores vinculados à CDE, todos com tempo de atuação superior a seis anos na área de contratos (100%). Esse dado revela que a amostra, embora reduzida, é composta por agentes com experiência consolidada na gestão e fiscalização contratual, o que confere densidade qualitativa às respostas.

Quanto à função exercida, a maioria atua em atividades de apoio ou assessoramento na área de contratos (6 servidores), enquanto 1 (servidor) desempenha a função de fiscalização

administrativa. Todos os respondentes declararam interagir com contratos com dedicação exclusiva de mão de obra de forma permanente (100%).

Esse perfil revela que, embora a amostra seja reduzida, ela é composta por agentes com vivência consolidada, o que confere consistência qualitativa às respostas obtidas.

4.2.2 Familiaridade e inserção dos critérios sociais (Bloco 2)

Em relação à familiaridade com os critérios sociais de sustentabilidade, a maioria dos respondentes (5 servidores - 71,4%) declarou possuir nível médio de conhecimento sobre o tema. Um participante (1 servidor - 14,3%) indicou familiaridade alta, enquanto outro (1 servidor - 14,3%) afirmou não possuir nenhuma familiaridade. Não houve registros de nível muito alto ou baixo.

Apesar dessa aparente familiaridade conceitual, verificou-se fragilidade no domínio técnico-operacional. A maioria dos respondentes (5 servidores - 71,4%) afirmou não saber diferenciar o que são critérios sociais obrigatórios e discricionários.

Ademais, quando questionados sobre o conhecimento de instrumentos normativos específicos (modelos, cláusulas padronizadas, mecanismos de monitoramento) que orientam a inserção de critérios sociais nas contratações, 3 servidores responderam “não” ou “não sei”, revelando fragilidade na apropriação técnica dos instrumentos de operacionalização.

Esse achado sugere dissociação entre conhecimento conceitual e capacidade de aplicação prática, fenômeno recorrente na implementação de políticas públicas sustentáveis (UNEP, 2017). Em termos analíticos, evidencia-se que a internalização do discurso da sustentabilidade não tem sido acompanhada pela consolidação de rotinas operacionais.

4.2.3 Mecanismos de monitoramento e fiscalização (Bloco 3)

No que se refere conhecimento da presença de cláusulas que preveem mecanismos de monitoramento dos critérios sociais, a maior parcela (3 respondentes - 42,9%) afirmou não saber informar se tais cláusulas existem nos contratos. Apenas 28,6% (2 respondentes) indicaram que elas estão presentes, enquanto 14,3% (1 respondente) afirmaram que aparecem raramente e outros 14,3% (1 respondente) declararam que nunca aparecem.

Esses resultados revelam percepção difusa sobre a existência de instrumentos formais de monitoramento, o que reforça a hipótese de fragilidade na sistematização e na comunicação dos mecanismos de acompanhamento da sustentabilidade social na gestão contratual.

Sobre a verificação de cumprimento das cláusulas sociais, foi perguntando por qual meio este ocorre e observou-se que, segundo 3 respondentes (42,9%), há predominância da fiscalização documental, enquanto 3 respondentes (42,9%) apontaram que há ausência de monitoramento sistemático. Apenas 1 respondente (14,3%) mencionou a utilização de relatórios apresentados pela contratada, e nenhum participante indicou a realização de fiscalização presencial. Além disso, 2 respondentes (28,6%) declararam não saber como ocorre essa verificação.

Quando perguntados sobre quais tipos de comprovação já observaram nos contratos, 4 respondentes (57,1%) afirmaram ser por declaração simples, 3 respondentes (42,9%) assinalaram que por indicadores ou sistemas de planilhas/checklists, 1 respondente (14,3%) servidor afirmou ser por certificados, laudos ou planos, enquanto 1 respondente assinalou (14,3%) que não há comprovantes, por fim, 1 respondente (14,3%) não soube dizer.

Os resultados reforçam a percepção de que o acompanhamento das cláusulas sociais se dá majoritariamente por conferência formal de documentos, sem mecanismos presenciais ou sistemáticos de avaliação contínua, evidenciando certa fragilidade na operacionalização da dimensão social na fase de execução contratual.

4.2.4 Governança e efetividade (Bloco 4)

Quanto à efetividade da implementação dos critérios sociais na UnB, 4 (57,1%) respondentes classificaram-na como baixa, indicando pouca aplicação prática ou fiscalização insuficiente, enquanto 3 respondentes (42,9%) a avaliaram como média, entendendo que há previsão formal nos contratos, porém com monitoramento limitado. Nenhum participante considerou a implementação como alta.

Esses resultados evidenciam que, na percepção interna, a sustentabilidade social ainda não se consolidou como eixo estratégico da gestão contratual, permanecendo predominantemente no plano formal, com baixa capacidade de acompanhamento sistemático e geração de resultados concretos.

Quando perguntado sobre se os critérios sociais obrigatórios (FGTS, contribuições previdenciárias, obrigações trabalhistas) são devidamente acompanhados, a maioria dos respondentes (5 servidores - 71,4%) afirmou que o monitoramento ocorre de forma parcial,

enquanto apenas 14,3% (1 respondente) indicaram que ele é realizado de maneira sistemática. Outros 14,3% (1 respondente) declararam não saber informar.

Esses dados sugerem que, embora haja algum nível de controle sobre as exigências legais, ele não se dá de forma estruturada e contínua para a maior parte dos participantes, reforçando a percepção de acompanhamento predominantemente formal.

Já em relação aos critérios voluntários/inovadores (equidade, diversidade, bem-estar, etc.), 57,1% (4 respondentes) afirmaram que tais critérios são adotados, porém sem acompanhamento; 28,6% (2 respondentes) indicaram que sequer são adotados; e 14,3% (1 respondente) não souberam responder.

O resultado evidencia que, quando presentes, esses critérios não são acompanhados por mecanismos de monitoramento ou avaliação, confirmando a baixa institucionalização da dimensão social para além das exigências legais mínimas.

Ao serem perguntados sobre a percepção sobre quais unidades têm papel mais relevante na efetividade (aplicação e acompanhamento) dos critérios sociais, os respondentes atribuíram maior protagonismo à unidade requisitante e à área de contratos, ambas mencionadas por 6 participantes (85,7%). A área de compras foi indicada por 2 respondentes (28,6%), enquanto 1 participante (14,3%) destacou que a efetividade deveria decorrer de trabalho conjunto entre diferentes setores, especialmente desde a fase de planejamento.

Os dados sugerem que a responsabilidade pela implementação e monitoramento dos critérios sociais é percebida como concentrada sobretudo nas etapas de definição da demanda e de gestão contratual, com menor atribuição de centralidade à fase licitatória propriamente dita.

4.2.5 Percepções, barreiras e sugestões (Bloco 5)

A escassez de pessoal para fiscalização e a inexistência de sistema para registro de evidências foram apontadas por 6 participantes (85,7%). Em seguida, 5 respondentes (71,4%) indicaram a falta de indicadores padronizados, o que revela fragilidade na mensuração e acompanhamento dos resultados sociais. Por fim, 4 participantes (57,1%) destacaram a ausência de capacitação técnica específica como fator limitador.

Quanto à seção de perguntas abertas, as respostas revelam percepção convergente entre os participantes quanto à necessidade de fortalecimento institucional do monitoramento dos critérios sociais de sustentabilidade na UnB.

Os respondentes destacaram a necessidade de criação ou aprimoramento de normativos internos, bem como a elaboração de manual específico para aplicação dos critérios sociais. Tal proposição evidencia percepção de que a consolidação normativa externa não é suficiente para garantir aplicação efetiva no âmbito organizacional (Brasil, 2021).

Conforme orienta o Guia Nacional de Contratações Sustentáveis da AGU, diretrizes por meio de instrumentos próprios da instituição constitui etapa essencial para a institucionalização da sustentabilidade (Brasil, 2025a). A demanda por sistematização interna indica que, embora haja conformidade formal nos contratos, ainda não se observa consolidação procedimental padronizada para o monitoramento da dimensão social.

Foram mencionadas propostas como relatórios periódicos acessíveis à comunidade acadêmica, atualização de dados em tempo real e definição de critérios objetivos de comprovação documental. Essa perspectiva converge com as diretrizes internacionais de compras públicas sustentáveis, segundo as quais a efetividade da dimensão social depende da definição de metas mensuráveis e da utilização de indicadores verificáveis (ISO, 2017; UNEP, 2012). A ausência de métricas estruturadas, conforme já identificado na análise documental, reforça a conclusão de que o monitoramento atualmente se orienta predominantemente à conformidade formal, e não à avaliação de impacto.

Um dos respondentes afirmou expressamente nunca ter ouvido falar em “critério social”, o que indica uma lacuna para capacitação. Outros apontaram a necessidade de capacitação recorrente, treinamento de conscientização da comunidade acadêmica e maior interesse da gestão superior sobre o tema. Esses elementos são consistentes com a literatura que identifica a capacidade administrativa e o engajamento institucional como variáveis determinantes para a implementação de políticas de compras sustentáveis (Grandia; Voncken, 2019).

A ISO 20400:2017 inclusive enfatiza que a contratação sustentável requer capacitação contínua e alinhamento estratégico entre planejamento e execução (ISO, 2017). Assim, as respostas sugerem que o desafio da UnB não se restringe ao plano normativo, mas envolve dimensão cultural e gerencial.

Diversos participantes também mencionaram escassez de pessoal, acúmulo de funções, responsabilização excessiva e insuficiência de incentivos. Observou-se, ainda, a percepção de que a atividade fiscalizatória é “temida”, o que indica possível ambiente institucional pouco favorável ao exercício técnico da função. A literatura especializada sustenta que o uso da contratação pública como instrumento de promoção de objetivos sociais depende de capacidade administrativa compatível com as exigências de monitoramento (McCrudden, 2004). A

ausência de estrutura adequada pode comprometer a efetividade dos critérios inseridos nos Termos de Referência, mesmo quando formalmente previstos.

Por fim, foram sugeridas comissões participativas com representação de estudantes, servidores e trabalhadores terceirizados, bem como canais permanentes de denúncia e sugestão. Tais proposições indicam compreensão ampliada da governança da sustentabilidade, alinhada à concepção de que a dimensão social envolve inclusão, equidade e diálogo institucional. A ampliação da transparência e da participação social também se harmoniza com princípios constitucionais da administração pública previstos no art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Além dessas proposições estruturais, um respondente destacou que determinadas características operacionais de contratos, como serviços de copeiragem em unidades com estrutura física restrita, podem dificultar a inclusão de pessoas com deficiência. Essa observação é relevante, pois revela tensão prática entre desenho do objeto contratual e objetivos de inclusão.

De forma geral, as respostas indicam que os servidores reconhecem a importância dos critérios sociais de sustentabilidade, mas percebem limitações institucionais que dificultam sua plena efetivação. Observa-se consciência de que a simples inserção formal de cláusulas não assegura resultados concretos, sendo necessária combinação de normatização interna, capacitação, indicadores objetivos, estrutura adequada de fiscalização e mecanismos de participação.

4.3 Análise da implementação dos critérios sociais em consonância com as boas práticas quanto à sua eficácia

Reconhecendo que a simples previsão de critérios sociais nos editais não garante sua efetividade é preciso avaliar também como esses critérios são acompanhados durante a execução contratual. Afinal, para que haja eficácia na implementação é necessário que haja indicadores de desempenho, mecanismos de monitoramento e fiscalização contratual (UNEP, 2012).

No contexto da UnB, o PLS 2023-2027, alinhado ao eixo de compras e contratações e ao ODS 12, estabelece como meta geral adequar 100% dos contratos, quando aplicável, a critérios de sustentabilidade socioambiental no período de 2023 a 2027.

Contudo, a única iniciativa que menciona explicitamente a aplicação de critérios e indicadores de sustentabilidade restringe-se às compras de materiais permanentes e de

consumo: "III. Aplicar critérios e indicadores de sustentabilidade em compras de materiais permanentes e de consumo" (UnB, 2023, p. 22).

A dimensão social, especificamente, aparece de forma genérica em apenas uma iniciativa: "IX. Incentivar a adoção de critérios sociais adequados na contratação de mão de obra, em especial, em situação de risco, de vulnerabilidade social e de violência" (UnB, 2023, p. 22).

O restante das iniciativas prioriza a dimensão ambiental, como a instituição de logística reversa, eficiência energética e critérios para consumo e materiais permanentes (UnB, 2023).

Conforme apontado por Santos e Reis (2024), percebe-se duas limitações principais: (i) ausência de diretrizes claras para a aplicação de indicadores sociais e (ii) maior ênfase na dimensão ambiental, confirmando a menor exploração da dimensão social da sustentabilidade em comparação às dimensões ambiental e econômica.

Sabe-se que, para que haja concretização eficaz da implementação dos critérios sociais, é necessária a existência de um sistema de acompanhamento que afira os progressos no cumprimento das metas (Comissão Europeia, 2021). No entanto, ao analisar o sistema de acompanhamento existente, observa-se que o último material de relatório do PLS disponível corresponde ao ano de 2024, e não há indicação clara de índices, métricas consolidadas ou séries históricas que permitam avaliar a evolução dos resultados ao longo do tempo.

A ausência de indicadores comparativos e de acompanhamento evolutivo dificulta a análise da eficácia das ações implementadas e o cumprimento das metas estabelecidas no PLS. Além disso, verifica-se que o eixo de Compras e Contratações, no âmbito do relatório de monitoramento do PLS, não contempla as contratações de serviços, concentrando-se em aspectos ambientais, como consumo de energia elétrica, materiais de consumo e logística reversa (UnB, 2023). Considerando que a contratação de serviços representa parcela significativa das contratações públicas, essa limitação reduz o potencial de implementação e monitoramento de critérios sociais nas contratações.

Estudos e guias de licitações sustentáveis recomendam a existência de indicadores e rotinas de fiscalização para assegurar o cumprimento de cláusulas socioambientais. A literatura internacional apresenta exemplos relevantes de boas práticas com indicadores e monitoramento da implementação de critérios sociais em contratações públicas, entre os quais se destacam o caso do provedor público de TI *Dataport*, na Alemanha (HOOPER *et al.*, 2014) e o do governo de Flandres, na Bélgica (Comissão Europeia, 2021).

No caso do *Dataport*, a licitação indicou que a forma de monitoramento previa instrumentos como relatórios periódicos do fabricante com respostas a um conjunto de questões

predefinidas sobre condições de trabalho na cadeia e, alternativamente, auditorias externas independentes (HOOPER *et al.*, 2014).

A empresa vencedora propôs a realização de reuniões trimestrais de revisão com representantes do *Dataport* e da Alemanha, nas quais seriam discutidos os relatórios de conformidade social, eventuais não conformidades e planos de ação corretiva, configurando um mecanismo formalizado e recorrente de acompanhamento da eficácia dos critérios sociais (HOOPER *et al.*, 2014).

Outro caso de boa prática de monitoramento foi o acompanhamento dos contratos públicos sustentáveis por meio de sistemas de notificação implementados pelo Governo da Bélgica, que estabeleceu a meta de alcançar 100% de contratos sustentáveis até o ano de 2020. Para isso, foram definidos critérios específicos de sustentabilidade, e os contratos que incorporavam tais critérios passaram a ser monitorados sistematicamente. Esse monitoramento consistia no registro, ao longo do tempo, das respostas a nove perguntas relacionadas à verificação da inclusão e da aplicação dos critérios de sustentabilidade nos contratos públicos (Comissão Europeia, 2021).

No contexto brasileiro, um bom exemplo de instrumento de monitoramento é o realizado pela Divisão de Estratégia, Inovação e Sustentabilidade do Tribunal Superior do Trabalho (TST). O órgão instituiu um sistema, o SIGEST, ferramenta baseada na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), que, no contexto da sustentabilidade, possibilita a visualização clara dos indicadores, através de mapas e gráficos intuitivos, sendo possível o desempenho dos indicadores ambientais, sociais e econômicos definidos no PLS. Além disso, o sistema permite comparar dados históricos e identificar tendências, facilitando a tomada de decisões e a definição de novas metas. (TST, 2025).

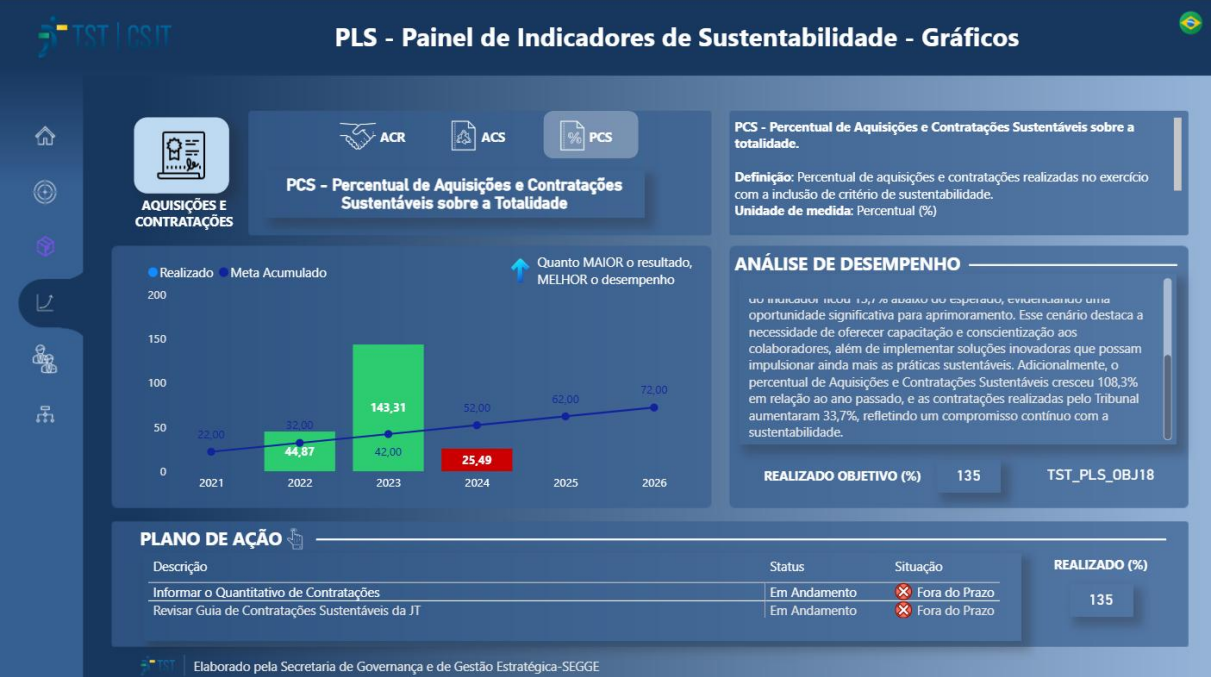
Por meio desse sistema, é possível realizar o monitoramento da execução do PLS/TST e elaborar relatório de desempenho com consolidação dos resultados alcançados, a evolução do desempenho dos indicadores e a identificação das ações que lhe dão suporte. O órgão disponibiliza acesso ao *Power BI* – painel de sustentabilidade, pelo qual é possível visualizar temas, metas e indicadores de desempenho do PLS/TST referentes ao ano atual, à medida que vão sendo apurados. É possível navegar em cada tema e acessar os diversos indicadores (TST, 2025).

Dentre os temas estabelecidos no PLS, destaca-se o eixo de Aquisições e Contratos, que tem como objetivo monitorar as aquisições de bens e serviços realizadas pelo Tribunal, com ênfase na incorporação de critérios de sustentabilidade nas contratações. Nesse âmbito, um dos indicadores adotados é o “percentual de aquisições e contratações realizadas no exercício com

a inclusão de critérios de sustentabilidade”, cuja lógica de avaliação é direta: quanto maior o percentual alcançado, melhor o desempenho institucional (TST, 2023).

A seguir, na Figura 2, apresenta-se o painel correspondente a esse indicador, no qual é possível observar sua evolução ao longo dos anos, bem como a relação entre os resultados obtidos e as metas estabelecidas.

Figura 2- Painel de Indicadores de Sustentabilidade elaborado pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST).



Fonte: Tribunal Superior do Trabalho (2025)

A análise do painel demonstra a evolução do indicador de acordo com as metas estabelecidas e análise de desempenho relacionada. Se notar o ano de 2024, percebe-se o desempenho abaixo da meta estipulada. Esse monitoramento sistemático por meio de indicadores mostra-se essencial, pois permite justamente identificar estes tipos de desvios para que então seja possível a adoção de medidas corretivas.

Outros exemplos de boas práticas podem ser observados nas diretrizes de contratações sustentáveis da Caixa Econômica Federal (CEF), que estabelece procedimentos para inserção de critérios de sustentabilidade, monitoramento contratual e avaliação de resultados das contratações sustentáveis (CEF, 2021), bem como no Guia de Compras Públicas Sustentáveis da Prefeitura de São Paulo, que apresenta orientações para acompanhamento da execução contratual, verificação de cumprimento de cláusulas socioambientais e registro de evidências durante a execução dos contratos (São Paulo, 2025).

Em todos os casos, observa-se uma compreensão de boas práticas em monitoramento que vai além da mera inserção de cláusulas contratuais, reforçando que a implementação de compras públicas sustentáveis deve seguir um ciclo de gestão que inclua definição de metas, indicadores, monitoramento e relatórios de desempenho, para que se permita avaliar os impactos sociais das contratações ao longo do tempo (ICLEI, 2020).

Em contraponto, no âmbito da UnB, não foram identificados indicadores mensuráveis, metas quantitativas acompanhadas periodicamente ou sistemas eletrônicos de controle capazes de aferir resultados sociais ao longo da execução contratual, o que evidencia fragilidade nos mecanismos de monitoramento no âmbito da UnB.

Os dados do questionário colaboram com o achado documental. Ao serem questionados sobre as barreiras para monitorar os critérios sociais nos contratos, 71,4% dos servidores indicou haver falta de indicadores padronizados e 85,7% apontou a inexistência de sistema para registro de evidências. Tal cenário revela o reflexo de falta de indicadores e confirma a lacuna apontada pela literatura quanto à dificuldade de tornar o “social” auditável e mensurável na fase de execução contratual (Villac; Cader, 2022).

A análise evidencia que, no plano gerencial, especialmente no âmbito da elaboração do PLS da UnB, não se verifica a existência de um plano de ação estruturado que permita alcançar a meta institucional de que, até 2027, 100% das contratações sejam sustentáveis. Observa-se que a UnB, embora possua PLS, ainda não se encontra plenamente alinhada às boas práticas nacionais e internacionais, as quais enfatizam a necessidade de institucionalização de mecanismos de governança, monitoramento e avaliação das contratações sustentáveis. Tal desalinhamento evidencia um hiato entre a planejamento das diretrizes e sua operacionalização prática, especialmente no que se refere à dimensão social da sustentabilidade.

Essa lacuna no planejamento estratégico repercute diretamente no plano executório, uma vez que a ausência de indicadores específicos e de mecanismos sistemáticos de monitoramento e avaliação compromete a capacidade de mensurar avanços e corrigir desvios ao longo do processo (ISO, 2017).

Nessa perspectiva, a simples existência formal de um PLS na UnB não é suficiente para assegurar sua efetividade, sendo necessária a definição clara de metas, indicadores mensuráveis e instrumentos de acompanhamento (Brasil, 2025).

Quanto à fiscalização da implementação dos critérios sociais, os quatro contratos analisados (Contrato nº 071/2024, nº 023/2025, nº 024/2025 e nº 025/2025) apresentam as mesmas cláusulas com mecanismo de comprovação, determinando que haja apresentação de certidões e /ou relatórios.

As respostas do questionário corroboram com o achado documental e apontam que essa fiscalização ocorre, em regra, mediante conferência de declarações, certidões e comprovantes documentais, caracterizando um controle predominantemente formal e documental, e não necessariamente um monitoramento material das condições de execução contratual. Quando perguntados sobre quais tipos de comprovação já observaram nos contratos, os servidores afirmaram ser por declaração simples e planilhas/*checklists*.

Na prática, a fiscalização ocorre por meio de certidões negativas e documentos que atestam regularidade trabalhista e previdenciária, o que demonstra que a fiscalização se concentra principalmente nos critérios legais obrigatórios. Esse procedimento, em muitos casos, também está associado à liberação de pagamento das notas fiscais, configurando um controle administrativo-financeiro e documental, e não propriamente um mecanismo de verificação da efetiva implementação dos critérios sociais previstos nos contratos.

Não há, de forma sistemática, fiscalização referente a outros critérios obrigatórios após a contratação. É o caso do “impedimento por condenação por trabalho infantil” e “declaração de não emprego de menor em condições vedadas”, o qual é solicitado apenas no processo licitatório. Verifica-se também a inexistência, no âmbito do contrato, de cláusula que exija comprovação da implementação da “cota social para mulheres vítimas de violência doméstica”.

Em geral, muitas verificações ocorrem apenas quando há reclamações dos próprios trabalhadores terceirizados ou da unidade demandante onde o serviço é prestado, o que evidencia um modelo reativo de fiscalização, e não preventivo ou sistemático.

Essa limitação na fiscalização também foi apontada pelos respondentes do questionário, sendo atribuída, principalmente, à escassez de pessoal para fiscalização contratual, fator indicado por 85,7% dos participantes como uma das principais barreiras para o monitoramento e a fiscalização dos critérios sociais nos contratos.

Além disso, no espaço destinado a respostas abertas, os participantes sugeriram melhorias no processo de fiscalização e monitoramento, como a elaboração de relatórios periódicos acessíveis à comunidade acadêmica, a atualização de dados em tempo real e a definição de critérios objetivos de comprovação documental.

Essas propostas indicam a possibilidade de adoção de mecanismos de fiscalização mais transparentes e participativos, inclusive com potencial de fiscalização social dos contratos públicos, o que poderia contribuir para aumentar a efetividade da implementação dos critérios sociais nas contratações públicas.

Observou-se, ainda, a percepção de que a atividade fiscalizatória é “temida”, o que indica possível ambiente institucional pouco favorável ao exercício técnico da função. A

literatura especializada sustenta que o uso da contratação pública como instrumento de promoção de objetivos sociais depende de capacidade administrativa compatível com as exigências de monitoramento (McCrudden, 2004). A ausência de estrutura adequada pode comprometer a efetividade dos critérios mesmo quando formalmente previstos.

4.4 Estratégias para ampliar a adoção de critérios sociais na UnB

Considerando os achados desta pesquisa, torna-se fundamental definir algumas estratégias que podem contribuir para a ampliação da implementação dos critérios sociais nas contratações públicas da UnB.

4.4.1 Definir metas quantitativas e indicadores específicos para os critérios sociais no PLS

Dentre essas estratégias, destaca-se, inicialmente, a necessidade de que o PLS estabeleça metas e indicadores específicos que permitam o monitoramento da implementação dos critérios sociais, pois a efetividade dos critérios sociais depende da existência de indicadores mensuráveis, mecanismos de monitoramento e avaliação periódica dos resultados (Comissão Europeia, 2021).

A partir da definição de indicadores, torna-se necessário estabelecer critérios claros de monitoramento e fiscalização dos contratos. Considerando o valor orçamentário atribuído aos contratos da UnB e quantidade de funcionários terceirizados que trabalham na universidade (aproximadamente 1000), indicadores quantitativos para avaliar o desempenho social dos contratos podem contribuir para uma análise de impacto social significativo das contratações públicas.

A exemplo das práticas adotadas pelo TST, a UnB poderia instituir indicadores voltados ao monitoramento da inserção de critérios de sustentabilidade em suas contratações. Como exemplo prático, no âmbito da UnB, poderia ser estabelecida a meta de alcançar 100% dos contratos com equidade de gênero até 2030.

Para viabilizar esse acompanhamento, poderia ser adotado um indicador específico de contratos com equidade de gênero, o qual definiria, por exemplo, que as empresas contratadas mantenham um percentual mínimo de 50% de mulheres em seu quadro de funcionários. O Quadro 6 abaixo ilustra um modelo de indicador e forma de monitoramento.

Quadro 6 – Modelo de Indicador e de Monitoramento para Aplicação no âmbito da UnB.

Indicador	Percentual de contratos com equidade de gênero				
Definição	Percentual de contratos terceirizados que atendem ao critério mínimo de equidade de gênero (ex.: $\geq 50\%$ de mulheres no quadro funcional).				
Definição da Meta	Alcançar 100% dos contratos com equidade de gênero até 2030.				
ODS	ODS 5 – Igualdade de Gênero				
Fórmula	$(\text{Número de contratos com equidade de gênero} / \text{Total de contratos}) \times 100$				
Unidade de medida	Percentual (%)				
Periodicidade	Anual				
Metodologia	Monitoramento com análise comparativa anual dos resultados.				
Coleta dos dados	Sistema / Planilha				
Metas anuais	2026	2027	2028	2029	2030
	45%	60%	75%	90%	100%

Fonte: Elaborado pela autora baseado no PLS/Tribunal Superior do Trabalho (2025)

Como mecanismo de fiscalização e acompanhamento contínuo desses indicadores, recomenda-se que a UnB estabeleça a obrigatoriedade de apresentação periódica, pelas empresas contratadas, de relatórios contendo a composição do quadro funcional vinculado aos contratos terceirizados. Essa prestação de informações poderia ocorrer semestralmente, permitindo verificar não apenas o cumprimento inicial das metas estabelecidas, mas também a manutenção e a evolução dos percentuais ao longo da execução contratual.

No caso específico da equidade de gênero, por exemplo, a empresa contratada poderia encaminhar relatórios contendo o quantitativo total de trabalhadores vinculados ao contrato, discriminados por gênero, de modo a possibilitar a análise comparativa dos resultados em cada período. Tal medida contribuiria para fortalecer os mecanismos de monitoramento institucional, garantindo maior transparência, controle e efetividade na implementação dos critérios sociais.

Além disso, o acompanhamento periódico desses dados permitiria à administração identificar possíveis retrocessos no cumprimento das metas sociais pactuadas, possibilitando a adoção de medidas corretivas durante a vigência contratual. Dessa forma, os indicadores deixariam de possuir caráter meramente formal, passando a constituir instrumentos efetivos de gestão, monitoramento e avaliação do impacto social das contratações públicas sustentáveis no âmbito da UnB.

Além disso, outros indicadores podem ser igualmente estruturados para abranger diferentes dimensões sociais, tais como o cumprimento de cotas legais, a promoção da equidade de gênero, a inclusão de egressos do sistema prisional e a oferta de capacitação profissional para fins de inclusão social, entre outros, a depender das metas institucionais definidas.

4.4.2 Ampliar a inserção de cláusulas voluntárias nos contratos

Além da definição de metas e indicadores, a ampliação da implementação dos critérios sociais também depende de uma evolução institucional para avançar além dos critérios sociais obrigatórios previstos em lei, incorporando critérios sociais voluntários nas contratações públicas. Considerando o papel das universidades na promoção de valores sociais, esse tipo de critério se alinha à função institucional da UnB e potencializa o efeito indutor das contratações públicas.

Nesse sentido, uma primeira possibilidade consiste na inserção de cláusulas de promoção da inclusão de egressos do sistema prisional. A exemplo do Guia do TST (2025), pode-se exigir que a empresa deverá contratar, para cada contrato que firmar, pessoas presas, em cumprimento de pena em regime fechado, semiaberto ou aberto, ou egressas do sistema prisional, em proporções de acordo com a quantidade de funcionários.

Por exemplo: 3% das vagas, quando a execução do contrato demandar duzentos ou menos funcionários; 4% das vagas, quando a execução do contrato demandar duzentos e um a quinhentos funcionários; 5% das vagas, quando a execução do contrato demandar quinhentos e uma mil funcionários; ou 6% das vagas, quando a execução do contrato demandar mais de mil empregados.

Adicionalmente, a UnB pode incorporar critérios voltados à equidade de gênero. A ampliação desse critério pode ocorrer por meio da exigência de que os contratos devam manter o equilíbrio entre homens e mulheres, preservando o mínimo de 50% de pessoas do sexo feminino.

Outra estratégia relevante refere-se à inserção de critérios relacionados à promoção da diversidade e inclusão, como a valorização de empresas que adotem práticas de diversidade racial, exigindo das empresas que mantenham um percentual mínimo de pessoas negras em seus quadros funcionais, visando atender ao disposto nos arts. 38 e 39 do Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010).

Quanto ao percentual de empregados com deficiência, pode-se exigir que em contratos com 100 (cem) ou mais empregados a contratada está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência.

Quanto a cotas para jovens aprendizes, a exemplo do Guia de Contratações Sustentáveis do TST, os contratos poderiam exigir das empresas que empreguem um número de jovens

aprendizes equivalentes a cinco por cento (5%), no mínimo, e quinze por cento (15%), no máximo, dos trabalhadores existentes.

No âmbito educacional, destaca-se a possibilidade de incluir cláusulas que estimulem a articulação entre contratos administrativos e atividades de ensino, pesquisa e extensão, como a exigência de oferta de vagas de estágio, apoio a projetos de extensão ou participação em iniciativas de capacitação profissional. Essa estratégia é particularmente aderente ao contexto universitário e representa uma inovação relevante na utilização do poder de compra estatal para geração de valor público ampliado.

Além disso, é possível avançar na inclusão de cláusulas relacionadas à acessibilidade ampliada, como a capacitação dos funcionários terceirizados para um atendimento inclusivo, à semelhança do que adota o Conselho da Justiça Federal (CJF), que, por meio da Resolução n. 633/2020 e de seus editais de contratação, exige profissionais aptos na Língua Brasileira de Sinais (Libras) nos contratos de serviços de atendimento ao público (CJF, 2020).

Por fim, podem ser incorporados critérios relacionados ao desenvolvimento local e fortalecimento de pequenos negócios, mesmo para além das exigências legais aplicáveis às micro e pequenas empresas. Isso pode incluir, por exemplo, a previsão de subcontratação de fornecedores locais ou a adoção de critérios de pontuação adicional em processos licitatórios para empresas que comprovem impacto social positivo na região.

Essas possibilidades reforçam que a adoção de critérios sociais discricionários, no contexto da Universidade de Brasília, pode ser orientada por sua missão institucional e por sua capacidade de articulação com políticas públicas mais amplas. Organizações públicas que internalizam tais critérios de forma estratégica tendem a alcançar maior efetividade na implementação das contratações sustentáveis, podendo superar a lógica de mero cumprimento normativo.

4.4.3 Capacitação dos Servidores

Além de estabelecer metas e indicadores, é fundamental a capacitação dos servidores envolvidos nos processos de planejamento, contratação e fiscalização contratual. A lacuna de conhecimento identificada entre os servidores, especialmente quanto à distinção entre critérios sociais obrigatórios e voluntários e quanto aos instrumentos de implementação desses critérios, evidencia a necessidade de formação específica sobre sustentabilidade nas contratações públicas.

Essa necessidade já é reconhecida institucionalmente, uma vez que o PLS da UnB (PLS 2023–2027), no eixo Compras e Contratações, estabelece como meta geral adequar 100% dos contratos com critérios de sustentabilidade socioambiental no período de 2023 a 2027, prevendo, entre suas iniciativas, o incentivo à realização de treinamentos de servidores para compor equipes de planejamento com o objetivo de implementar critérios de sustentabilidade nas contratações (UnB, 2023).

Contudo, não há um plano de ação periódico claro indicando capacitação em sustentabilidade para os servidores envolvidos no planejamento e execução. Além disso, essa capacitação deve abranger a sustentabilidade em suas três dimensões, e não apenas a dimensão ambiental, que tradicionalmente recebe maior atenção nas políticas de sustentabilidade institucional.

Dentre as estratégias de capacitação, destaca-se a institucionalização de um programa anual de treinamento obrigatório direcionado aos servidores envolvidos nas etapas de planejamento, contratação e fiscalização, com conteúdos que abordem de forma integrada os fundamentos da sustentabilidade em suas três dimensões.

Pode-se recomendar, ainda, a adoção de ações de sensibilização, como eventos temáticos, rodas de conversa, campanhas de comunicação interna e palestras customizadas nas unidades, bem como a oferta de cursos estruturados em parceria com a Coordenadoria de Capacitação (Procap), de modo a ampliar o alcance a outros usuários da comunidade acadêmica.

Nesse contexto, a UnB pode se inspirar em experiências como a do Superior Tribunal de Justiça (STJ), que, desde 2022, promove a iniciativa *Papo entre Gestores* como espaço de disseminação de boas práticas institucionais, favorecendo a troca de experiências e o fortalecimento das capacidades organizacionais voltadas à sustentabilidade (STJ, 2025).

4.4.4 Guia de Contratações Sustentáveis da UnB

Por fim, propõe-se a construção de um Guia de Contratações Sustentáveis da Universidade de Brasília que incorpore critérios ambientais, sociais e econômicos desde a fase de planejamento das aquisições, e que forneça uma lista de critérios de sustentabilidade que podem ser adotados para cada objeto a ser contratado.

Além de orientar a inclusão de critérios sustentáveis nos processos de contratação, o guia poderá atuar como instrumento de padronização institucional, reduzindo a subjetividade na definição dos critérios e promovendo maior segurança técnica e jurídica aos servidores

responsáveis pelas contratações. A existência de diretrizes previamente estruturadas tende a facilitar a elaboração dos ETP, TR, editais e contratos, contribuindo para maior uniformidade na adoção de práticas sustentáveis entre as diferentes unidades administrativas da universidade.

O guia também poderá funcionar como instrumento de apoio à capacitação dos agentes públicos, especialmente diante das dificuldades identificadas nesta pesquisa relacionadas à ausência de conhecimento técnico sobre critérios sociais aplicáveis às contratações públicas. Nesse sentido, o documento poderá apresentar exemplos práticos de cláusulas, modelos de exigências sustentáveis, referenciais normativos e sugestões de critérios aplicáveis conforme a natureza de cada contratação.

Seguindo o indicador apontado no Quadro 6 (Percentual de contratos com equidade de gênero), um exemplo de cláusula prevista em edital e contrato seria a disposição de que a empresa contratada “deverá atender ao critério mínimo de equidade de gênero, de forma a manter, no mínimo, 50% de mulheres no quadro funcional”.

A inclusão de cláusulas dessa natureza contribui para operacionalizar a dimensão social da sustentabilidade nas contratações públicas, permitindo que os contratos administrativos atuem também como instrumentos de promoção de direitos sociais e melhoria das condições de trabalho.

Adicionalmente, recomenda-se que o guia contemple orientações específicas sobre mecanismos de fiscalização contratual e monitoramento dos critérios sociais, indicando formas de comprovação documental, periodicidade de acompanhamento e indicadores que possam ser utilizados durante a execução contratual. Tal medida contribuiria para evitar que os critérios sustentáveis permaneçam restritos à fase de planejamento, assegurando maior efetividade prática às exigências estabelecidas pela administração.

Outra medida relevante consiste na atualização periódica do guia, considerando alterações legislativas, avanços normativos e boas práticas identificadas em outros órgãos públicos. Essa atualização contínua permitiria que o documento permanecesse alinhado às diretrizes nacionais de sustentabilidade e às necessidades institucionais da UnB, consolidando-se como instrumento permanente de governança sustentável nas contratações públicas.

Por fim, a elaboração do Guia de Contratações Sustentáveis pode contribuir para fortalecer a institucionalização da sustentabilidade na UnB, promovendo maior integração entre planejamento, execução e monitoramento das contratações públicas sustentáveis. Dessa forma, o guia deixaria de representar apenas um documento orientativo, passando a constituir ferramenta estratégica de apoio à implementação efetiva dos critérios ambientais, sociais e econômicos nas aquisições da universidade.

O Quadro 7 abaixo sistematiza as principais propostas de ações que podem contribuir para a ampliação da implementação dos critérios sociais nas contratações da UnB.

Quadro 7 – Síntese das estratégias para ampliação dos critérios sociais nas contratações da UnB.

Ação Proposta	Exemplos
1. Definir metas quantitativas e indicadores específicos para os critérios sociais no PLS, com metodologia de monitoramento.	a) Meta: Alcançar 100% dos contratos com equidade de gênero até 2030, com metas progressivas anuais. b) Indicador: Percentual de contratos com equidade de gênero. c) Monitoramento: Análise comparativa anual dos resultados.
2. Ampliar a inserção de cláusulas voluntárias nos contratos.	a) Cotas para egressos do sistema prisional (3% a 6% das vagas, conforme porte do contrato); b) Equidade de gênero (mínimo de 50% de mulheres); c) Cotas ampliadas para PcD/reabilitados e jovens aprendizes (5% a 15%); d) Diversidade racial (percentual mínimo de pessoas negras) e) Articulação com ensino, pesquisa e extensão (vagas de estágio, projetos de extensão); f) Acessibilidade ampliada (libras, tecnologias assistivas); g) Incentivar a subcontratação de fornecedores locais.
3. Capacitação dos Servidores.	a) Instituir programa anual obrigatório de treinamento para servidores envolvidos no planejamento, contratação e fiscalização. b) Realizar ações de sensibilização (eventos temáticos, rodas de conversa, campanhas internas) em parceria com a PROCAP. c) Replicar experiências como o "Papo entre Gestores" do STJ.
4. Guia de Contratações Sustentáveis da UnB.	Elaborar um Guia de Contratações Sustentáveis da UnB com lista de critérios sociais por objeto contratual, que oriente a operacionalização dos critérios sociais nas fases de planejamento, seleção e execução contratual.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Diante desse contexto, os resultados desta pesquisa evidenciam que a implementação dos critérios sociais nas contratações públicas da UnB pode ser caracterizada por avanços normativos, porém com limitações no campo gerencial e operacional. Em síntese, verifica-se que:

a) a institucionalização dos critérios sociais ainda carece de maior integração com os instrumentos de planejamento estratégico, especialmente no âmbito do PLS;

b) inexistem indicadores específicos que permitam mensurar a adoção e os impactos dos critérios sociais;

c) os mecanismos de monitoramento e fiscalização contratual ainda não incorporam, de forma sistemática, a dimensão social da sustentabilidade;

d) há baixa incidência de critérios sociais de caráter discricionário, prevalecendo exigências legais mínimas; e

e) a operacionalização desses critérios é limitada pela falta de capacitação técnica dos agentes públicos envolvidos.

Os achados convergem com a literatura especializada ao demonstrar que a efetividade das contratações públicas sustentáveis não decorre apenas da existência de previsão normativa,

mas depende da capacidade institucional de transformar diretrizes abstratas em mecanismos concretos de implementação, monitoramento e avaliação.

Nesse sentido, a realidade observada na UnB reforça as diretrizes da ISO 20400 (2017), da UNEP (2017) e do Guia Nacional de Contratações Sustentáveis da AGU (2025), segundo as quais critérios sociais somente produzem resultados efetivos quando associados a indicadores mensuráveis, mecanismos de verificação e instrumentos de fiscalização capazes de torná-los auditáveis ao longo da execução contratual.

Sob essa perspectiva, os resultados também corroboram a análise de Villac e Cader (2022), ao evidenciarem que um dos principais desafios da dimensão social nas contratações públicas reside justamente na dificuldade de operacionalizar e monitorar requisitos sociais para além da conformidade formal. Observa-se, portanto, um cenário em que os critérios sociais tendem a permanecer mais presentes no discurso normativo do que nos mecanismos concretos de gestão contratual.

Além disso, os resultados dialogam diretamente com as conclusões de Mineli e Lourenço (2024), ao evidenciarem a ausência de estruturas institucionais robustas de avaliação da efetividade das compras públicas sustentáveis. A inexistência de indicadores, métricas e instrumentos sistemáticos de acompanhamento demonstra que a dimensão social ainda carece de consolidação enquanto componente estratégico da governança das contratações públicas.

Assim, esta dissertação contribui para o campo das compras públicas sustentáveis ao demonstrar que a implementação de critérios sociais nas universidades públicas federais permanece marcada por uma lógica predominantemente jurídico-formal, ainda insuficiente para assegurar efetividade prática. O avanço dessa agenda depende da convergência entre normatização, capacidade gerencial, monitoramento institucional e mudança de cultura organizacional, atribuindo às universidades públicas papel estratégico na indução de práticas estatais mais inclusivas, sustentáveis e socialmente orientadas.

5 CONCLUSÃO

Os resultados evidenciaram que a Universidade apresenta elevada aderência aos critérios sociais obrigatórios, especialmente aqueles relacionados à regularidade trabalhista, previdenciária e às condições mínimas de proteção ao trabalhador. Nesse sentido, verifica-se que a dimensão social da sustentabilidade está formalmente incorporada aos contratos analisados, em conformidade com o arcabouço legal vigente.

Entretanto, a análise também revelou limitações relevantes quanto à efetividade dessa implementação. Observou-se baixa incidência de critérios sociais de natureza discricionária, o que indica que a atuação institucional permanece concentrada no cumprimento das exigências legais mínimas. Além disso, identificou-se ausência de indicadores específicos, inexistência de sistemas estruturados de monitoramento e fragilidade nos mecanismos de avaliação da execução contratual sob a perspectiva social.

No campo gerencial, os achados apontam lacunas na capacitação dos servidores, no conhecimento sobre critérios sociais e na utilização de instrumentos orientadores, como manuais e diretrizes internas. A fiscalização contratual, por sua vez, mostrou-se predominantemente documental e reativa, sem acompanhamento sistemático da efetiva implementação dos critérios ao longo da execução dos contratos.

Diante desses resultados, a pesquisa permite responder à pergunta central que orientou o estudo, concluindo que a Universidade de Brasília aplica critérios de sustentabilidade social em seus contratos de terceirização de forma predominantemente formal, legalista e reativa, com ênfase no cumprimento de exigências normativas obrigatórias, mas com limitada utilização das contratações públicas como instrumento estratégico de promoção de inclusão social, equidade e trabalho decente.

Essa constatação dialoga com a literatura da área, que aponta a existência de um descompasso entre a previsão normativa e a implementação efetiva das compras públicas sustentáveis, especialmente no que se refere à dimensão social. Assim, verifica-se que a incorporação formal de critérios sociais não é suficiente para garantir sua efetividade, sendo necessário o desenvolvimento de capacidades institucionais e instrumentos de gestão que viabilizem sua operacionalização.

Foi possível identificar e classificar os critérios sociais presentes nos contratos analisados, constatando a predominância de critérios obrigatórios em detrimento dos voluntários. Também se verificou que a implementação desses critérios apresenta limitações quanto à sua eficácia, sobretudo pela ausência de monitoramento estruturado e indicadores

mensuráveis. Por fim, dentre as estratégias propostas, voltadas ao fortalecimento da implementação, deu-se destaque para a definição de metas e indicadores, a ampliação da adoção de critérios sociais discricionários, a capacitação de servidores, e, por fim, a elaboração de um Guia como instrumento orientador nas fases pré e pós contratual.

Nesse sentido, conclui-se que a efetiva implementação dos critérios sociais nas contratações públicas da Universidade de Brasília depende de um conjunto de fatores inter-relacionados, dentre os quais se destacam: (i) a elaboração de manuais internos; (ii) a definição de metas e indicadores específicos para critérios sociais; (iii) a criação de mecanismos estruturados de monitoramento e fiscalização contratual; (iv) a ampliação da adoção de critérios sociais voluntários; e (v) a capacitação dos servidores.

Como toda investigação empírica, este estudo apresenta limitações que, longe de comprometerem seus achados, abrem caminho para novas pesquisas. O recorte adotado restringiu-se aos contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra vigentes em uma única instituição federal de ensino superior, o que, embora adequado à proposta de estudo de caso, limita a generalização dos resultados. Da mesma forma, a análise concentrou-se na dimensão social da sustentabilidade, sem aprofundar suas interfaces com as dimensões ambiental e econômica do tripé da sustentabilidade.

Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo de análise por meio de estudos comparativos entre diferentes instituições federais de ensino superior, de modo a identificar padrões, boas práticas e fatores institucionais que favoreçam ou dificultem a implementação de critérios sociais.

Recomenda-se, ainda, a realização de estudos longitudinais capazes de avaliar a efetividade dos critérios ao longo de toda a execução contratual, bem como investigações que proponham e validem indicadores sociais mensuráveis aplicáveis às contratações públicas.

Por fim, mostra-se promissora a condução de pesquisas que avaliem, em momento posterior, os efeitos concretos da eventual adoção das estratégias propostas nesta, contribuindo para consolidar a dimensão social como componente estratégico da governança das contratações públicas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT. **Sustainable public procurement**: a lever for achieving the Sustainable Development Goals. Paris: AFD, 2024. Disponível em: https://www.afd.fr/sites/default/files/2026-04/qdd78_va_web_acc.pdf. Acesso em: 5 maio 2026.

AMORIM, R. C. A.; RIBEIRO, F. de M. Implementação das políticas ambientais nos Institutos Federais de Ensino: um estudo sobre PGRS, A3P e PLS. **Leopoldianum**, [Santos, SP], v. 49, n. 138, p. 25-35, 2023. Disponível em: <https://periodicos.unisantos.br/leopoldianum/article/view/1423>. Acesso em: 5 set. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BERCHIN, I. I.; DUTRA, A. R. de A.; GUERRA, J. B. S. O. de A. How do higher education institutions promote sustainable development? A literature review. **Sustainable Development**, [S. l.], v. 29, n. 6, p. 1204-1222, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sd.2219>. Acesso em: 5 set. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 maio 2026.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Guia nacional de contratações sustentáveis**. Brasília, DF: AGU, 2025a. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis_2025.pdf/view. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a modalidade de licitação, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns [...]. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 20 set. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 12.516, de 17 de junho de 2025. Altera o Decreto nº 11.430, de 8 de março de 2023, que regulamenta a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 162, n. 114, p. 1, 18 jun. 2025b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/decreto/D12516.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 2.783, de 17 de setembro de 1998. Dispõe sobre proibição de aquisição de produtos ou equipamentos que contenham ou façam uso das Substâncias que Destroem a Camada de Ozônio (SDO) pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 18 set. 1998. Disponível em:

<https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:1998-09-17;2783>. Acesso em: 13 maio 2026.

BRASIL. Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre as normas para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 3 dez. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

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, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 6 jun. 2012a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 8.538, de 6 de outubro de 2015. Regulamenta o tratamento favorecido [...] nas contratações públicas no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 7 out. 2015a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8538.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [...]. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 24 set. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9507.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável [...]. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 13 nov. 2012b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012>. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 3 ago. 2010a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. Altera as Leis nº 8.666 [...] 8.958 [...] e 10.973 [...]. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 16 dez. 2010b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112349.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 1 abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1 set. 1981. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 13 fev. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9605.htm. Acesso em: 13 maio 2026

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Alteração do Decreto n. 11.430/23 agiliza adesão e reforça responsabilidades na política de cotas para mulheres em situação de violência doméstica**. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/contratacao-de-mulheres-em-situacao-de-violencia/alteracao-do-decreto-11-430-23-agiliza-adesao-e-reforca-responsabilidades-na-politica-de-cotas-para-mulheres-em-situacao-de-violencia-domestica>. Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia Prático de Sustentabilidade é referência oficial de sustentabilidade nos serviços compartilhados do governo federal**. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2026a. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2026/abril/guia-pratico-de-sustentabilidade-e-referencia-oficial-de-sustentabilidade-nos-servicos-compartilhados-do-governo-federal>. Acesso em: 21 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **MGI apresenta agenda de transformação do Estado e posiciona compras públicas como motor da inovação em diálogo com a indústria**. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2026b. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2026/marco/mgi-apresenta-agenda-de-transformacao-do-estado-e-posiciona-compras-publicas-como-motor-da-inovacao-em-dialogo-com-a-industria>. Acesso em: 19 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Plano Diretor de Logística Sustentável**. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2026c. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentavel>. Acesso em: 13 maio 2026.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Cartilha A3P: Agenda Ambiental na Administração Pública**. Brasília, DF: MMA, 2009. Disponível em: https://meioambiente.ufrn.br/downloads/agenda_ambiental_na_administracao_publica.pdf. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Compras Públicas Sustentáveis**. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, [s. d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/desenvolvimento-sustentavel/compras-publicas-sustentaveis>. Acesso em: 28 nov. 2024.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Portaria nº 326, de 23 de julho de 2020. Estabelece a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). **Diário Oficial da União**: seção 1,

Brasília, DF, 23 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-326-de-23-de-julho-de-2020-268439696>. Acesso em: 6 out. 2025.

BRASIL. **Portal da Transparência**: contratos. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 2025. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/contratos>. Acesso em: 3 out. 2025.

BRASIL. Portaria SEGES/MGI nº 5.376, de 14 de setembro de 2023. Institui o modelo de referência do Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) [...]. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 15 set. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-mgi-no-5376-de-14-de-setembro-de-2023>. Acesso em: 28 nov. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Globalization and competition: why some emergent countries succeed while others fall behind**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

CENTER FOR WORLD UNIVERSITY RANKINGS. **University of Brasília Ranking | 2025**. [S. l.]: CWUR, 2025. Disponível em: <https://cwur.org/2025/university-of-brasilia.php>. Acesso em: 21 ago. 2025.

CESCONETO, C. C.; HENKES, J. A.; ROSSATO, I. de F. Licitações públicas sustentáveis: um estudo de caso de uma prefeitura municipal do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, [Florianópolis, SC], v. 7, n. 3, p. 695–721, 2018. Disponível em: https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/6975/4082. Acesso em: 12 abr. 2026.

COMISSÃO EUROPEIA. **Buying green!**: a handbook on green public procurement. 3. ed. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. Disponível em: https://sustainable-procurement.org/fileadmin/user_upload/layout/Documents/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf. Acesso em: 5 out. 2025.

COMISSÃO EUROPEIA. **Buying social**: a guide to taking account of social considerations in public procurement. 2. ed. Bruxelas: Comissão Europeia, 2021. Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45767>. Acesso em: 6 out. 2025.

COMISSÃO EUROPEIA. **Green Public Procurement (GPP)**. Brussels, 2024. Disponível em: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/green-public-procurement_en. Acesso em: 5 out. 2025.

COMISSÃO EUROPEIA. **How to apply socially responsible public procurement**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. Disponível em: <https://fenntarthato.kozbeszerzes.hu/media/documents/how-to-apply-socially-responsible-public-procurement-ea0125073enn.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2026.

COMISSÃO EUROPEIA. JOINT RESEARCH CENTRE. **Assessment of the European Union Green Public Procurement criteria for four product groups**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. Disponível em: <https://susproc.jrc.ec.europa.eu/product-bureau>. Acesso em: 5 out. 2025.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Oxford: Oxford University Press, 1987. Disponível em:

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acesso em: 12 set. 2025.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Resolução n. 633/2020-CJF, de 21 de maio de 2020. **Dispõe sobre a adequação das atividades dos órgãos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus às determinações exaradas pela Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo (Decreto n. 6.949/2009) e pela Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei n. 13.146/2015)**. Brasília, DF: Conselho da Justiça Federal, 2020. Disponível em: <<https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20633-2020.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2026.

COSTA, B. A. da; FERREIRA, Y. C. de S. M. L.; GOMES, S. C.; VASCONCELLOS SOBRINHO, M. Contratações públicas sustentáveis: práticas e influências na gestão municipal. **FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 60–76, abr./jun. 2017. DOI: 10.21714/1984-6975FACES2017V16N2ART3916. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/3916/2660>. Acesso em: 8 out. 2025.

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

D'AMICO, R. V. L. *et al.* Redes para a sustentabilidade: estudos de caso sobre o manejo dos resíduos sólidos no Brasil. **Organizações e Sustentabilidade**. Londrina, v. 6, n. 2, p. 72–88, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/2318-9223.2018v6n2p72>. Acesso em: 5 out. 2025.

DATTA, R; METE, J. Advancing social sustainability: strategies, metrics, and implementation for resilient communities. **Gurukul International Multidisciplinary Research Journal**, [S. l.], v. 12, n. esp. IV(I), 2024. DOI: 10.69758/GIMRJ/2412IV01V12P0018. Acesso em: 5 out. 2025.

DERGAN, J. G. B.; SIQUEIRA, G. W.; TEIXEIRA, D. F.; SIQUEIRA, M. A. do S. L.; WANZELLER, M. de L. Análise e estudo dos planos de gestão de logística sustentável em Universidades Federais da região norte do Brasil. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. e5423, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n6-213. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/5423>. Acesso em: 3 out. 2025.

DYE, T. R. **Understanding public policy**. 14th ed. Harlow: Pearson, 2013.

ELKINGTON, J. **Enter the triple bottom line**. [S. l.]: [s. n.], 2004. Disponível em: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>. Acesso em: 5 out. 2025.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Circular Public Procurement: a framework for cities**. [S. l.]: Ellen MacArthur Foundation, 2023. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-public-procurement/a-framework-for-cities>. Acesso em: 6 out. 2025.

FERRAZ, L. R. Dez anos das licitações sustentáveis no Brasil: distância entre a previsão legal e a prática. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 114–131, 2021. DOI: 10.25112/rgd.v18i2.2445. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2445>. Acesso em: 5 out. 2025.

FIA, M. *et al.* How Higher Education Institutions Walk Their Talk on the 2030 Agenda: a systematic literature review. **Higher Education Policy**, [S. l.], 2022. DOI: 10.1057/s41307-022-00277-x. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00277-x>. Acesso em: 5 out. 2025.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Brasil como visto pela OCDE**: CCGI. Rio de Janeiro: FGV, jul. 2020. Disponível em: https://geoeconomia.fgv.br/sites/default/files/2024-05/CCGI_Brasil%20como%20visto%20pela%20OCDE_jul_2020.pdf. Acesso em: 6 out. 2025.

GAMBORG, C.; SANDØE, P. Applying the Notion of Sustainability – Dilemmas and the Need for Dialogue. In: GUNNING, J.; HOLM, S. (org.). **Ethics, Law and Society**. 1. ed. London: Routledge, 2005. p. 123–130. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429292606-16/applying-notion-sustainability-dilemmas-need-dialogue-christian-gamborg-peter-sand%C3%B8e>. Acesso em: 5 set. 2025.

GASPAR, A. D. da S. *et al.* Sustentabilidade em obras públicas: conceituação, teoria e prática na UFRPE. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 7, p. 12281–12298, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2535>. Acesso em: 13 ago. 2025.

GELDERMAN, C. J.; SARKIS, J.; KOPPENJAN, J. F. M. Public procurement for sustainable development: balancing environmental and social goals in tender evaluation. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 31, e6626, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/JhJbw8SGXmmtqrGp4SwyYmm/?lang=en>. Acesso em: 6 out. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **GRI 1**: Foundation 2021. Amsterdam: GRI, 2021. Disponível em: <https://www.globalreporting.org>. Acesso em: 22 abr. 2026.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **GRI 201: Economic Performance 2016**. [S. l.]: GRI, 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

GRANDIA, J.; VONCKEN, D. Sustainable Public Procurement: The impact of ability, motivation, and opportunity on the implementation of different types of sustainable public procurement. **Sustainability**, Basel, v. 11, n. 19, p. 1–16, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11195215>. Acesso em: 12 ago. 2025.

GREEN FORUM. **City of Lisbon: Implementation of ISO 20400**. Lisboa: Green Forum; Comissão Europeia, 2024. Disponível em: https://green-forum.ec.europa.eu/news/city-lisbon-implementation-iso-20400-2024-09-30_en. Acesso em: 6 out. 2025.

GREEN FORUM; COMISSÃO EUROPEIA. **Green Public Procurement**. [S. l.]: Green Forum, 2025. Disponível em: https://green-forum.ec.europa.eu/green-business/green-public-procurement_en. Acesso em: 6 out. 2025.

HOOPER, M. *et al.* **Success stories in socially responsible public procurement**: using public spending to drive improvements for workers in global supply chains. [S. l.]: ICLEI – Local Governments for Sustainability; LANDMARK Consortium, 2014. Disponível em:

https://www.thegpsc.org/sites/default/files/landmark_success_stories_2014_-_eng_0_0.pdf. Acesso em: 3 abr. 2026.

IAQUINTO, B. O. A sustentabilidade e suas dimensões. **Revista da ESMESC**, Itajaí, v. 25, n. 31, p. 157–178, 2018. DOI: 10.14295/revistadaesmesec.v25i31.p157. Disponível em: <https://revista.esmesec.org.br/re/article/view/187>. Acesso em: 5 out. 2025.

ICLEI; PROCURA+. **Manual Procura+ para compras públicas sustentáveis**. Freiburg (ALE): ICLEI Europe, 2020. Disponível em: https://procuraplus.org/fileadmin/user_upload/ManualProcura_online_version_new_logo.pdf. Acesso em: 6 out. 2025.

INGLAT, L. P. da S.; CABRAL, V. N. Sustainability and Sustainable Public Procurement: An Assessment of Individual, Organizational, and Political Commitment in Brazilian Public Administration. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 18, n. 3, e174, 2024. DOI: 10.24857/rgsa.v18n3-174. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/382045224_Sustainability_and_Sustainable_Public_Procurement_An_Assessment_of_Individual_Organizational_and_Political_Commitment_in_Brazilian_Public_Administration. Acesso em: 6 out. 2025.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Decent work: report of the Director-General to the International Labour Conference, 87th Session, 1999**. Geneva: ILO, 1999. Disponível em: <https://webapps.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>. Acesso em: 6 out. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 20400:2017 – Sustainable procurement – Guidance**. Genebra: ISO, 2017. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/63026.html>. Acesso em: 10 ago. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 45003:2021 – Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks**. Genebra: ISO, 2021. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/64283.html>. Acesso em: 13 maio 2026.

JOKURA, Tiago. O que é sustentabilidade? **NetZero**, São Paulo, 10 fev. 2022. Disponível em: <https://netzero.projetodraft.com/o-que-e-sustentabilidade/>. Acesso em: 12 abr. 2026.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LARIMIAN, T.; SADEGHI, A. Measuring urban social sustainability: scale development and validation. **Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science**, [S. l.], v. 48, n. 4, p. 621–637, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336644364_Measuring_urban_social_sustainability_Scale_development_and_validation. Acesso em: 12 abr. 2026.

LITTIG, B.; GRIESSLER, E. Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. **International Journal of Sustainable Development**, [S. l.] v. 8, n. 1-2, p. 65–79, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5107699_Social_sustainability_A_catchword_between_political_pragmatism_and_social_theory. Acesso em: 12 abr. 2026.

LOOSEMORE, M.; ALKILANI, S. An exploration of social procurement intrapreneurship in the Australian construction industry using bricolage theory – a public procurement policy perspective. **Journal of Public Procurement**, [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.emerald.com/jopp/article/doi/10.1108/JOPP-03-2025-0013/1300338/An-exploration-of-social-procurement>. Acesso em: 12 maio 2026.

LY, A. M.; COPE, M. R. New Conceptual Model of Social Sustainability: Review from Past Concepts and Ideas. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [S. l.], v. 20, n. 7, p. 5350, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/7/5350>. Acesso em: 20 fev. 2026.

MCCRUDDEN, C. Using public procurement to achieve social outcomes. **Natural Resources Forum**, [S. l.], v. 28, n. 4, p. 257–267, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1477-8947.2004.00099.x>. Acesso em: 20 fev. 2026

MCKENZIE, S. **Social Sustainability**: Towards some definitions. [S. l.]: Hawke Research Institute, University of South Australia, 2004. (Working Paper, n. 27). Disponível em: https://proyectaryproducir.com.ar/public_html/Seminarios_Posgrado/Material_de_referencia/Social%20Sustainability%20-%20Definitions%20wp27.pdf. Acesso em: 20 fev. 2026.

MINELI, K. C. S.; LOURENÇO, R. L. Revisão sistemática das compras públicas sustentáveis entre os anos de 2017 a 2022. **Revista de Ciencias y Artes**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 142–175, 2024. Disponível em: <https://revistasucal.com/index.php/rca/article/view/57>. Acesso em: 4 abr. 2026.

MISSIMER, M.; ROBÈRT, K. H.; BROMAN, G. A strategic approach to social sustainability—Part 1: exploring the social system. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 140, p. 32–41, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.170>. Acesso em: 13 ago. 2025.

MONERAT, J. C. P. A crise ambiental e a ecologização do capital em uma leitura marxista: valor, renda e crise. **Cadernos Cemarx**, Campinas, n. esp., p. 1-20, 2022. Disponível em: <https://econtents.sbu.unicamp.br/inpec/index.php/cemarx/article/download/15946/10894/41050>. Acesso em: 20 abr. 2026.

MOURA, A. M. M. D. As compras públicas sustentáveis e sua evolução no Brasil. **Boletim Regional, Urbano e Ambiental**, Brasília, n. 7, p. 23–33, 2013.

NASCIMENTO, J. O. do; SOUZA, L. A. M. de; ZITTEI, M. V. M.; LUGOBONI, L. F. Licitações sustentáveis na Justiça do Trabalho. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 7, n. 2, p. 99–113, 2019. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/ros/article/view/31773>. Acesso em: 8 out. 2025.

NONATO, R. S. **Compras públicas sustentáveis no Brasil: histórico e uma proposta de taxonomia**. Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais, João Pessoa, v. 7, n. 1, 2022. DOI: 10.22478/ufpb.2525-5584.2022v7n1.59425. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rppi/article/view/59425>. Acesso em: 8 out. 2025.

ONE PLANET NETWORK. **Sustainable Public Procurement Programme**. [S. l.]: One Planet Network, 2025. Disponível em: <https://www.oneplanetnetwork.org/programmes/sustainable-public-procurement>. Acesso em: 6 out. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Government at a Glance 2025**. Paris: OECD Publishing, jun. 2025. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/green-public-procurement_5dbf73a9.html. Acesso em: 6 out. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Integrating Responsible Business Conduct in Public Procurement**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/02682b01-en>. Acesso em: Acesso em: 2 out. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Recommendation of the Council on Public Procurement**. Paris: OECD, 2015. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0411>. Acesso em: 13 maio 2026

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Education for sustainable development in the framework of the 2030 Agenda for Sustainable Development**. Report of the Director-General of UNESCO (A/76/228). New York: United Nations, 2021. Disponível em: <https://digitallibrary.un.org/record/3954261>. Acesso em: 6 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. New York: United Nations, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 2 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL (ONU Brasil). **ODS 12: Consumo e Produção Responsáveis**. Brasília: Nações Unidas Brasil, 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/12>. Acesso em: 2 out. 2025.

PAES, C. O.; ZUCOLOTO, I. E.; ROSA, M.; COSTA, L. Práticas, benefícios e obstáculos nas compras públicas sustentáveis: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 21–39, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/34a0747eaa0399aa1cee629b2264ea65/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2031968>. Acesso em: 15 set. 2025.

PEARCE, D. **Blueprint 1: for a green economy**. London: Earthscan, 1989. Disponível em: https://www.environmentandsociety.org/sites/default/files/key_docs/pearce_1_1.pdf. Acesso em: 12 ago. 2025.

PINHEIRO, T. V. **Sustentabilidade e contratações públicas no Brasil: Direito, Ética Ambiental e Desenvolvimento**. 2017. Tese (Doutorado em Ciência Ambiental) – Instituto de Energia e Ambiente, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/106/106132/tde-08112017-141101/fr.php>. Acesso em: 18 ago. 2025.

QUACQUARELLI SYMONDS (QS). **QS World University Rankings: Sustainability 2025**. Londres: QS, 2024. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings?region=Latin%20America&countries=br>. Acesso em: 21 ago. 2025.

REDE UNISUSTENTÁVEL. **Rede Brasileira de Instituições de Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://redeunisustentavel.com.br/>. Acesso em: 21 maio 2026.

REDWELL. Social sustainability. In: **REDWELL**: delivering affordable and sustainable housing in Europe. [S. l.]: [s. n.], 2022. Disponível em: <https://www.re-dwell.eu/concept-definition/31>. Acesso em: 20 abr. 2026.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SANTANA, R. R.; SOARES, M. E. A relevância do papel da Controladoria-Geral do Distrito Federal na disseminação das boas práticas de licitações sustentáveis no âmbito do governo local. **Revista Foco**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 101–120, 2018. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/154>. Acesso em: 23 set. 2025.

SANTOS, A. L. T. dos. Critérios de sustentabilidade em compras públicas: validação de modelo de equação estrutural sob a ótica do tripé da sustentabilidade. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 75, n. 3, p. 484–511, 2024. DOI: 10.21874/rsp.v75i3.10360. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10360>. Acesso em: 30 set. 2025.

SANTOS, A. L. T. dos; REIS, A. C. Public procurement from the triple bottom line lens: the identification of sustainability criteria from the international literature review. **Environment, Development and Sustainability**, Dordrecht, v. 26, n. 5, p. 8893–8915, 2024. DOI: 10.1007/s10668-023-04343-1. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04343-1>. Acesso em: 22 out. 2025.

SCHMITT, S. G. D.; SIQUEIRA, G. H.; CRUZ, P. M. Dimensão social da sustentabilidade e a pandemia da Covid-19: uma análise das desigualdades sociais. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 280, n. 1, p. 207–231, 2021. DOI: 10.12660/rda.v280.2021.83685. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/83685>. Acesso em: 20 abr. 2026.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SIEVO. **Sustainable Procurement 101 | Guide & Playbook**. [S. l.]: Sievo, 2025. Disponível em: <https://sievo.com/en/resources/sustainable-procurement-101>. Acesso em: 6 out. 2025.

SILVA, G. A. G. da. **Sustentabilidade na Administração Pública**: desafios e práticas. Observatório do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/observatorio/artigo-sustentabilidade-administracao-publica>. Acesso em: 28 nov. 2024.

SILVA, R. C. da; COHEN, M. COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: ANÁLISE DE CINCO EXPERIÊNCIAS COMPARTILHADAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS NO BRASIL. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 23, n. 65, p. 59–74, 2023. DOI: 10.5752/P.1984-6606.2023v23n65p59-74. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/29837>. Acesso em: 12 maio. 2026.

SILVEIRA, G. B. *et al.* A estratégia de incorporação dos critérios de compras públicas sustentáveis em uma universidade federal. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM/RIAE)**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 172–195, 2020. DOI: 10.5585/riac.v19i4.17038. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riac/article/view/17038>. Acesso em: 8 out. 2025.

SQUEFF, F. D. H. S. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico**: análise do caso brasileiro. Texto para Discussão n. 1922.

Brasília: IPEA, 2014. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1922.pdf. Acesso em: 18 nov. 2024.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Capacitação em Sustentabilidade**. Brasília, DF: STJ, 2025. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Institucional/Responsabilidade-Institucional/Gestao-Sustentavel/Capacitacao-em-Sustentabilidade>. Acesso em: 12 abr. 2026.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Plano de Logística Sustentável do Superior Tribunal de Justiça 2022-2026**. Brasília, DF: STJ, 2022. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Sustentabilidade/plano-de-logistica-sustentavel.aspx>. Acesso em: 12 abr. 2026.

SWISS FEDERAL OFFICE FOR THE ENVIRONMENT (FOEN). **Marrakech Task Force on Sustainable Public Procurement: policy conclusions and recommendations**. Bern: FOEN, 2011. Disponível em: https://sustainableprocurement.eu.com/documents/MTF_PolicyConclusions_may2011.pdf. Acesso em: 5 out. 2025.

TIMES HIGHER EDUCATION. **University of Brasília | World University Rankings 2025**. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-brasilia>. Acesso em: 21 ago. 2025.

TREVIÑO-LOZANO, L.; HERNÁNDEZ-BÁEZ, J.; MARTÍNEZ-FLORES, J. L. Social sustainability criteria in public procurement: challenges and opportunities in practice. **Sustainability**, Basel, v. 13, n. 17, p. 9605, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/17/9605>. Acesso em: 6 out. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **O que são compras públicas sustentáveis**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://sites.tcu.gov.br/compras-publicas-sustentaveis/o-que-sao-compras-publicas-sustentaveis.html>. Acesso em: 21 ago. 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **2º ciclo (2021–2026)**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.jus.br/web/sustentabilidade/2%C2%BA-ciclo-2021-2026>. Acesso em: 5 maio 2026.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Ato nº 550/TST.GP, de 16 de setembro de 2025. **Boletim Interno do Tribunal Superior do Trabalho**, Brasília, DF, n. 40, p. 7-8, 10 out. 2025. Republicação 1. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/137450>. Acesso em: 5 maio 2026.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Plano de Logística Sustentável 2021–2026**. 4. ed. Brasília: TST, 2023. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/5824781/34167743/PLANO+DE+LOG%C3%8DSTICA+SUSTENT%C3%81VEL++2021+-+2026+-+4%C2%AA+Edi%C3%A7%C3%A3o.pptx.pdf/dcc3dbf7-298c-9a60-3ebb-26f40f2fbfa4?t=1743503603680>. Acesso em: 5 maio 2026.

UNIÃO EUROPEIA. Diretiva (UE) 2019/1937, de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam infrações do direito da União (Diretiva dos Denunciantes). **Jornal**

Oficial da União Europeia, Luxemburgo, 26 nov. 2019. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937>. Acesso em: 8 out. 2025.

UNIÃO EUROPEIA. Diretiva 2014/24/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de fevereiro de 2014, sobre a contratação pública e que revoga a Diretiva 2004/18/CE. **Jornal Oficial da União Europeia**, Luxemburgo, L 94, p. 65–242, 28 mar. 2014. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>. Acesso em: 6 out. 2025.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **Education for sustainable development** (ESD for 2030). Paris: UNESCO, 2026. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/sustainable-development/education>. Acesso em: 20 abr. 2026.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). **Sustainable Public Procurement**. Nairobi: UNEP, 2020. Disponível em: <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-public-procurement>. Acesso em: 2 out. 2025.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). **Sustainable Public Procurement Implementation Guidelines: Introducing UNEP's Approach**. Paris: UNEP, 2012. Disponível em: <https://www.unep.org/resources/report/sustainable-public-procurement-guidelines>. Acesso em: 21 ago. 2025.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). **Sustainable Public Procurement Initiative (SPPI)**. Nairobi, 2019. Disponível em: <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-public-procurement-initiative>. Acesso em: 2 out. 2025.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). **Global review of sustainable public procurement**. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2017. Disponível em: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/20919/GlobalReview_Sust_Procurement.pdf. Acesso em: 8 out. 2025.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). **Making Peace with Nature (2021)**: a scientific blueprint to tackle the climate, biodiversity and pollution emergencies. Nairobi: UNEP, 2021. Disponível em: <https://www.unep.org/resources/making-peace-nature>. Acesso em: 8 out. 2025.

UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION (UNSD). **Metadata for Indicator 12.7.1: Number of countries implementing sustainable public procurement policies and action plans**. New York: United Nations, 2020. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-12-07-01.pdf>. Acesso em: 2 out. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Plano de Logística Sustentável 2023–2027**. Brasília: Universidade de Brasília, 2023. Disponível em: http://sema.unb.br/images/Noticias/2023/PLS_2023-2027_-_verso_final_22_12_23_1.pdf. Acesso em: 5 maio 2026.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Relatório de Gestão 2025**. Brasília: Universidade de Brasília, 2025. Disponível em:

https://dpo.unb.br/images/dpl/2026/31_03_26_RGI_UnB_2025_VERSO_COM_MARCA_D_AGUA.pdf. Acesso em: 5 maio 2026.

VALLANCE, S.; PERKINS, H. C.; DIXON, J. E. What is social sustainability? A clarification of concepts. **Geoforum**, [S. l.], v. 42, p. 342–348, 2011. Disponível em: <https://issf.or.id/wp-content/uploads/2021/03/What-is-social-sustainability.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2025.

VILLAC, T. **Licitações sustentáveis no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

VILLAC, T.; CADER, R. Governança e sustentabilidade: por que este tema importa no Brasil? **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 184–197, 2022. Disponível em: <https://ojs.emerj.com.br/index.php/revistadaemerj/article/view/463>. Acesso em: 3 out. 2025.

WORLD BANK. **Implementing sustainable procurement: guidance for World Bank Environmental and Social Framework projects**. Washington, DC: World Bank, 2025. Disponível em: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/e-s-procurement-joint-guidance-on-sustainable-procurement>. Acesso em: 8 out. 2025

WORLD TRADE ORGANIZATION. **Revised Agreement on Government Procurement (GPA)**. Geneva: WTO, 2012. Disponível em: https://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gpa_rev_e.htm. Acesso em: 6 out. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você será convidada(o) a responder um questionário *on-line* (*Google Forms*) com perguntas fechadas e abertas que tem como objetivo compreender as percepções das (os) servidoras(es) da CDE/DCA/DAF/UnB acerca da implementação, fiscalização e monitoramento dos critérios sociais de sustentabilidade nas licitações públicas com dedicação exclusiva de mão de obra, para subsidiar a dissertação de mestrado da pesquisadora.

As respostas são anônimas. Não serão coletados nomes, e-mails institucionais ou dados que permitam identificação direta. Somente a equipe de pesquisa terá acesso aos dados brutos estes serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, no contexto de uma dissertação de mestrado. O tempo estimado para preenchimento é de 5 minutos.

Contato para dúvidas

- Pesquisadora: Rayssa Coutinho Rodrigues – rayssarodrigues@unb.br
- Orientadora: Profa. Dra. Elaine Nolasco Ribeiro – enolasco@unb.br

Declaração de consentimento

Ao marcar a opção “Concordo” abaixo, declaro que li e compreendi as informações acima, sou maior de 18 anos e concordo em participar da pesquisa, ciente de que minha participação é voluntária e de que meus dados serão tratados de forma anônima e conforme a legislação aplicável.

APENDICE B – QUESTIONÁRIO

Bloco 1 – Perfil funcional

1.1. Unidade/setor de lotação:

- ☐ CDE
- ☐ Outro

1.2. Tempo de atuação na área de contratos:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ Mais de 6 anos

1.3. Função exercida:

- ☐ Gestor(a) de contrato
- ☐ Fiscal técnico
- ☐ Fiscal administrativo
- ☐ Apoio ou assessoramento

1.4. Com que frequência você atua diretamente em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Bloco 2 – Inserção dos critérios sociais

Antes de responder às próximas perguntas, considere que “critérios sociais de sustentabilidade” são exigências ou cláusulas que buscam promover inclusão, equidade e condições dignas de trabalho nos contratos públicos. Exemplos: cotas para mulheres em situação de violência, contratação de aprendizes ou PcDs, ações de equidade de gênero, programas de capacitação e segurança do trabalho, entre outros, conforme o Guia Nacional de Contratações Sustentáveis (Brasil, 2025a).

1.5. Qual a sua familiaridade com o conceito de critérios sociais de sustentabilidade?

- ☐ Nenhuma
- ☐ Baixa
- ☐ Média
- ☐ Alta
- ☐ Muito alta

1.6. Você sabe diferenciar critérios sociais obrigatórios e discricionários?

- ☐ Sim
- ☐ Não

1.7. Há instrumentos institucionais (ex.: modelos, minutas, checklists, instruções normativas internas) que orientam a inserção de critérios sociais nas contratações com dedicação exclusiva?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Outro

Bloco 3 – Mecanismos de monitoramento e fiscalização

1.8. Os contratos sob sua responsabilidade costumam conter cláusulas que preveem mecanismos de monitoramento dos critérios sociais (ex.: relatórios, auditorias, indicadores, eSocial, visitas técnicas)?

- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não sei

1.9. Quando há cláusulas sociais, a verificação de cumprimento ocorre por meio de:

- ☐ Fiscalização documental
- ☐ Fiscalização presencial
- ☐ Relatórios da contratada
- ☐ Não há monitoramento sistemático
- ☐ Não sei

1.10. O monitoramento de critérios sociais ocorre de forma:

- ☐ Formal (com registro e documentos comprobatórios)
- ☐ Informal (verificação pontual sem registro sistemático)
- ☐ Inexistente
- ☐ Não sei

1.11. Quais tipos de comprovação você já observou nos contratos sob sua gestão?

- ☐ Declarações simples
- ☐ Certificados, laudos ou planos
- ☐ Relatórios periódicos de execução social
- ☐ Indicadores ou sistemas (ex.: eSocial, planilhas, checklists)

Bloco 4 – Governança e efetividade

1.12. Na sua percepção, o nível de efetividade da implementação dos critérios sociais na UnB é:

- ☐ Alto (aplicação e acompanhamento efetivos)
- ☐ Médio (aplicação formal contrato, mas fiscalização limitada)
- ☐ Baixo (pouca aplicação ou fiscalização)

1.13. Os critérios sociais obrigatórios (ex.: CNDT, FGTS, cotas legais) são devidamente acompanhados durante a execução?

- ☐ Sim, de forma sistemática
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não
- ☐ Não Sei

1.14. E quanto aos critérios voluntários/inovadores (equidade, capacitação, diversidade, bem-estar):

- ☐ São adotados e acompanhados
- ☐ São adotados, mas sem acompanhamento
- ☐ Não são adotados
- ☐ Não sei

1.15. Em sua percepção, quais unidades têm papel mais relevante na efetividade dos critérios sociais?

- ☐ Unidade requisitante
- ☐ Área de compras
- ☐ Área de contratos
- ☐ Outro:

Bloco 5 – Percepções e sugestões

1.16. Quais são, na sua opinião, as principais barreiras para monitorar e fiscalizar critérios sociais?

- ☐ Falta de indicadores padronizados
- ☐ Falta de capacitação técnica
- ☐ Escassez de pessoal para fiscalização
- ☐ Inexistência de sistema para registro de evidências
- ☐ Outros: _____

1.17. Que ações ou melhorias poderiam fortalecer o monitoramento dos critérios sociais de sustentabilidade na UnB? (resposta aberta)

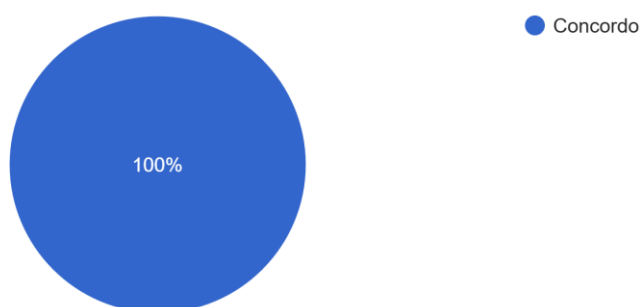
1.18. Deseja acrescentar alguma observação sobre a implementação ou fiscalização desses critérios? (resposta aberta)

Observação: Este questionário foi elaborado pela autora da dissertação como instrumento de coleta primária de dados, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

APENDICE C – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

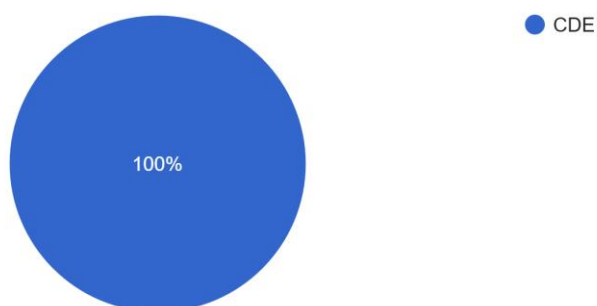
Ao marcar a opção “Concordo” abaixo, declaro que li e compreendi as informações acima, sou maior de 18 anos e concordo em participar da pes...forma anônima e conforme a legislação aplicável.

7 respostas



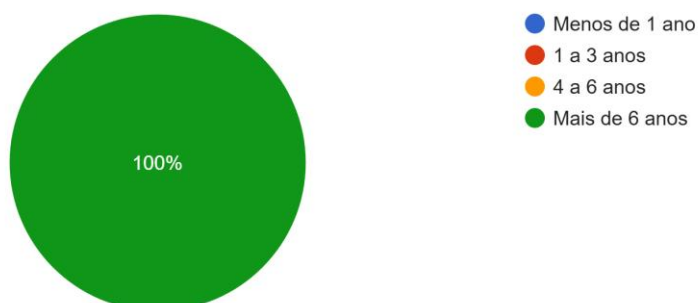
1. Unidade/setor de lotação:

7 respostas



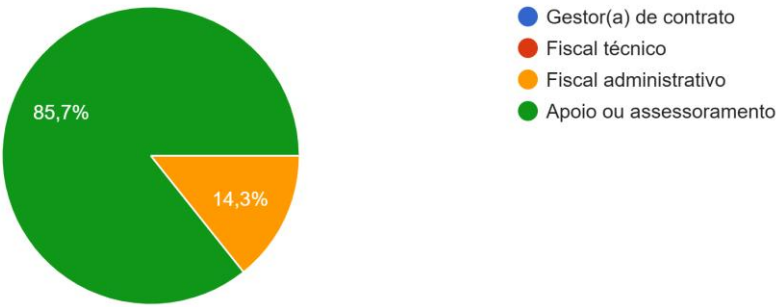
2. Tempo de atuação na área de contratos:

7 respostas



3. Função exercida:

7 respostas



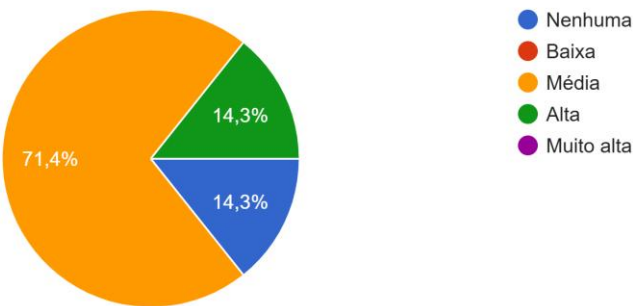
4. Com que frequência você atua diretamente em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra?

7 respostas



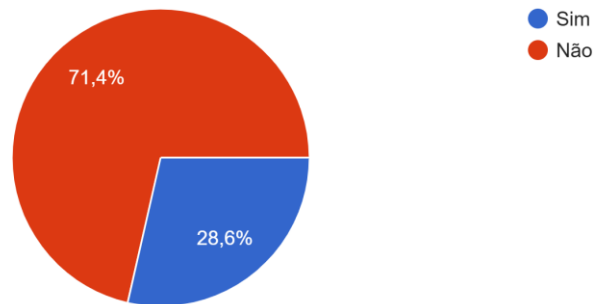
5. Qual a sua familiaridade com o conceito de critérios sociais de sustentabilidade?

7 respostas



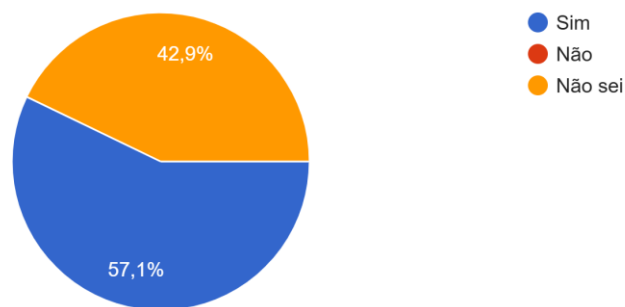
6. Você sabe diferenciar critérios sociais obrigatórios e discricionários?

7 respostas



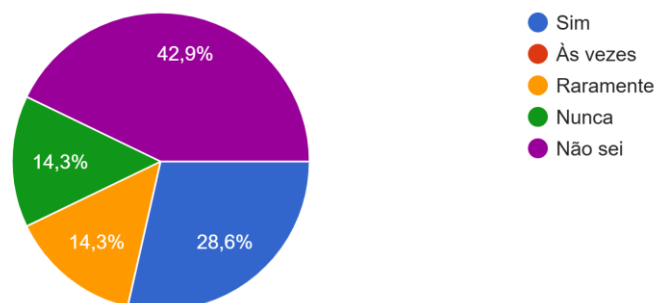
7. Há instrumentos institucionais (ex.: modelos, minutas, checklists, instruções normativas internas) que orientam a inserção de critérios sociais nas contratações com dedicação exclusiva?

7 respostas



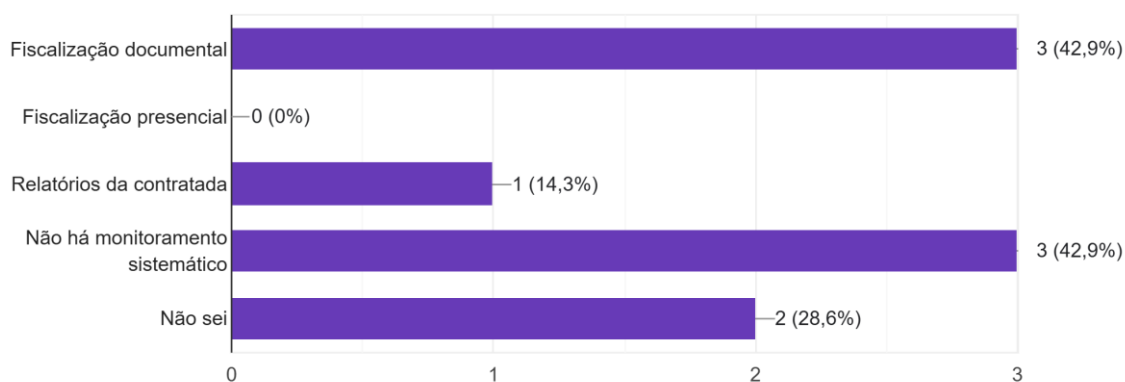
8. Os contratos sob sua responsabilidade costumam conter cláusulas que preveem mecanismos de monitoramento dos critérios sociais (ex.: relatóri...auditorias, indicadores, eSocial, visitas técnicas)?

7 respostas



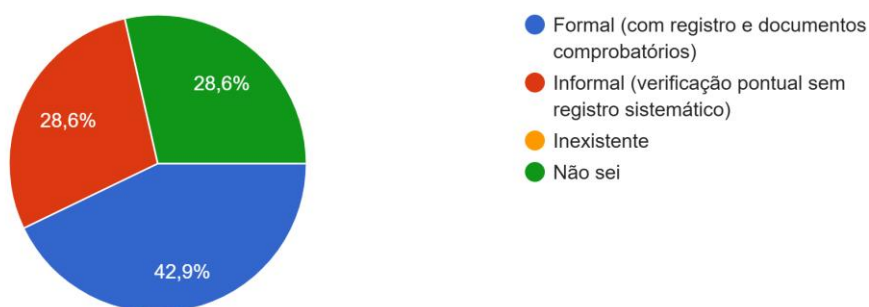
9. Quando há cláusulas sociais, a verificação de cumprimento ocorre por meio de: (é possível marcar mais de uma opção)

7 respostas



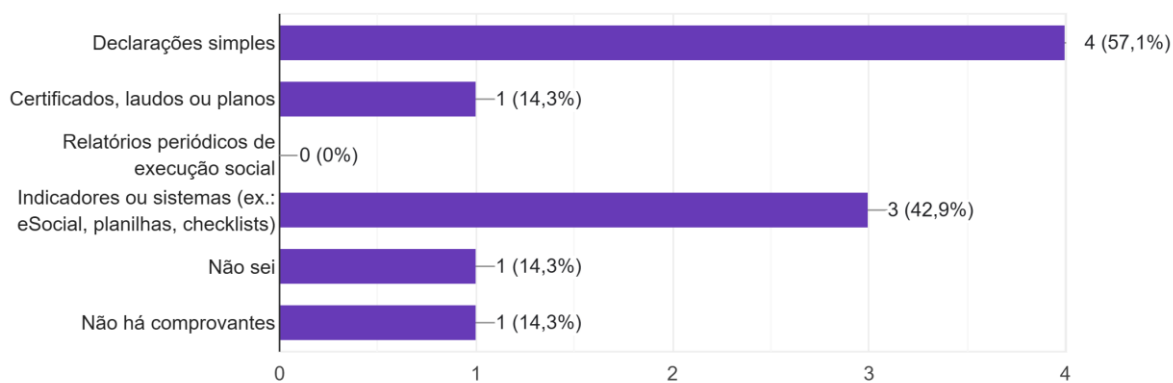
10. O monitoramento de critérios sociais ocorre de forma:

7 respostas

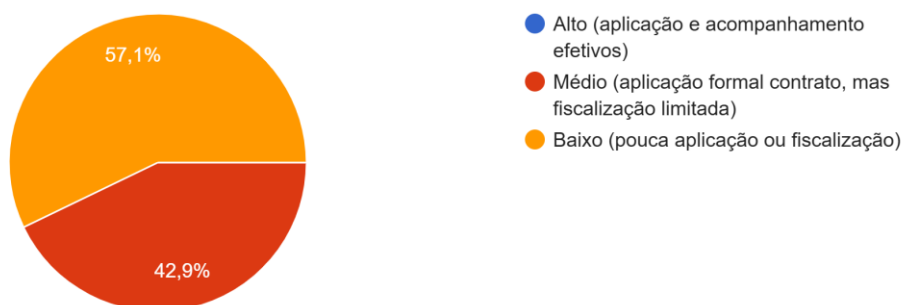


11. Quais tipos de comprovação você já observou nos contratos sob sua gestão? (é possível marcar mais de uma opção)

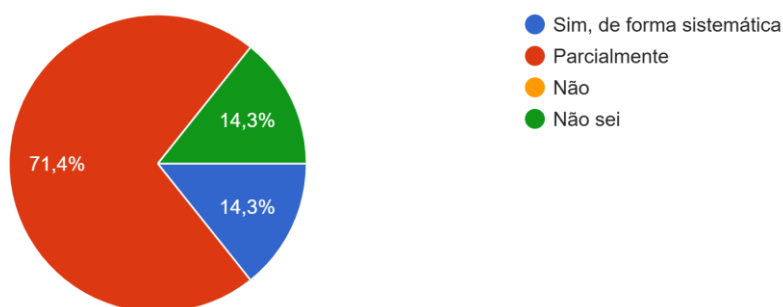
7 respostas



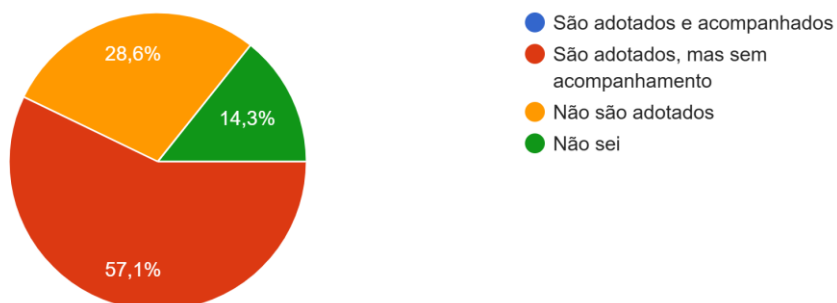
12. Na sua percepção, o nível de efetividade da implementação dos critérios sociais na UnB é:
7 respostas



13 Os critérios sociais obrigatórios (ex.: CNDT, FGTS, cotas legais) são devidamente acompanhados durante a execução?
7 respostas

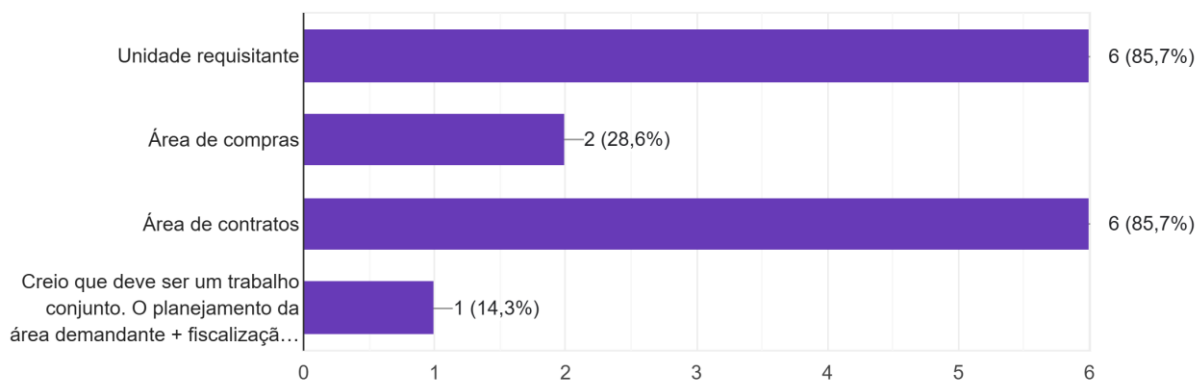


14. E quanto aos critérios voluntários/inovadores (equidade, capacitação, diversidade, bem-estar):
7 respostas



15. Em sua percepção, quais unidades têm papel mais relevante na efetividade (aplicação e acompanhamento) dos critérios sociais? (é possível marcar mais de uma opção)

7 respostas



16. Quais são, na sua opinião, as principais barreiras para monitorar e fiscalizar critérios sociais? (é possível marcar mais de uma opção)

7 respostas



17. Que ações ou melhorias poderiam fortalecer o monitoramento dos critérios sociais de sustentabilidade na UnB?

6 respostas

Ampliar a transparência dos processos e indicadores por meio de relatórios periódicos acessíveis à comunidade;
Estabelecer comissões participativas com representação de estudantes, servidores e terceirizados;
Adotar sistemas digitais de acompanhamento que permitam atualizar dados em tempo real;
Investir em capacitação contínua das equipes responsáveis pelo monitoramento; e criar metas claras, mensuráveis e revisadas regularmente, assegurando que sejam compatíveis com os princípios de inclusão, equidade e bem-estar social dentro da UnB.

Creio que, além de dispositivos claros nos contratos, a disponibilidade de dados pelas empresas

Em primeiro lugar, capacitação recorrente e interesse da gestão sobre o tema de sustentabilidade. Eu nunca tinha ouvido falar de critério social.

Fortalecer o monitoramento dos critérios sociais de sustentabilidade na UnB exige ações como: a adoção de indicadores padronizados que permitam avaliar de forma objetiva o cumprimento desses critérios; o reforço do quadro de fiscais, garantindo pessoal suficiente para uma atuação mais efetiva; e o aumento da prioridade institucional dada à fiscalização, de modo que esses critérios sejam acompanhados com a mesma atenção destinada aos demais aspectos contratuais.

Sistema, normativos internos

Aplicação de algum sistema de monitoramento de critérios sociais que não exponham o trabalhador (a);
Critérios objetivos e especificação de documentos para monitoramento de critérios sociais;
Incremento de pessoal (servidores) para fiscalização documental e "in loco";
Treinamento de conscientização da comunidade acadêmica em relação à importância da inclusão e diversidade nas contratações;
Capacitação dos servidores para aplicação dos critérios e monitoramento;

18. Deseja acrescentar alguma observação sobre a implementação ou fiscalização desses critérios?

5 respostas

Sim. É fundamental que a implementação e a fiscalização dos critérios sociais de sustentabilidade sejam processos contínuos e não apenas iniciativas pontuais. A UnB poderia fortalecer esses processos garantindo mais diálogo com a comunidade acadêmica, promovendo canais permanentes de denúncia e sugestão, e assegurando que os resultados do monitoramento gerem ações concretas de melhoria. Além disso, a universidade deve garantir recursos adequados (humanos, tecnológicos e financeiros) para que a fiscalização seja efetiva e independente.

Alguns contratos junto à UnB, exigem determinados padrões ou atividades que dificultam a inclusão de grupos específicos, por exemplo, a estrutura das Unidades e o serviço de copeiragem na contratação de PCDs.

Creio que a construção de um manual pra aplicação desses critérios pode ser interessante.

As novas contratações da CDE vêm incorporando esses critérios, em grande parte devido aos modelos padronizados de Termos de Referência, que são atualizados com frequência para incluir tais exigências. Assim, os TRs elaborados para esses contratos já trazem esses requisitos de forma integrada. Contudo, a fiscalização desses critérios ainda é limitada, principalmente em razão da escassez de pessoal disponível para executá-la de maneira adequada.

A atividade de fiscalização é geralmente temida por ser imposta, envolver muita responsabilidade, pouca capacitação e incentivo, além de ser acumulada com outras atividades laborais devido ao decréscimo constante do quadro de pessoal.