

**Contratações sustentáveis no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco:  
mera formalidade ou valor institucional?**

**CLAUDIO NASCIMENTO SILVA**  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/EBAPE

# CONTRATAÇÕES SUSTENTÁVEIS NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO: MERA FORMALIDADE OU VALOR INSTITUCIONAL?

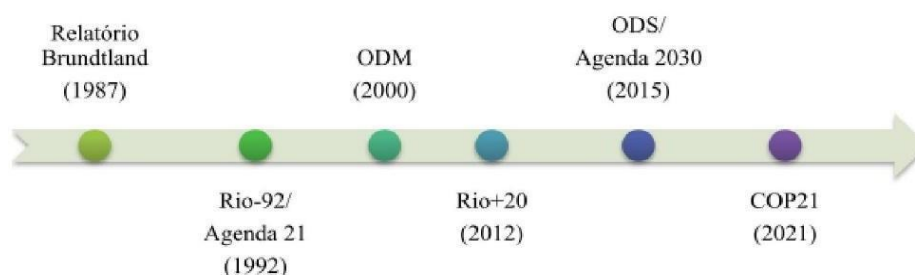
## 1 INTRODUÇÃO

A relevância do tema da sustentabilidade nas contratações vem adquirindo uma crescente importância na administração pública brasileira, especialmente com a promulgação da Lei nº 14.133/21 – Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC). Contudo, tendo em vista o senso comum expressado no Brasil pelos termos “lei que pega” e “lei que não pega”, há de se refletir sobre a adoção de contratações sustentáveis no setor público: esse fator constitui um valor intrínseco ou tende a ser apenas mais uma formalidade legal?

Compreender essa dinâmica requer atenção especial aos conceitos de “valor institucional” e “formalidade legal”. Segundo o Decreto nº 9.203/2017, valor público é definido como os produtos ou resultados advindos das atividades de uma organização que respondam, de maneira efetiva, às demandas de interesse coletivo. Essa concepção privilegia uma abordagem racional e mensurável da ação pública, na qual o valor é aferido a partir da capacidade de satisfazer as necessidades sociais contemporâneas. Em contraposição, o formalismo — consolidado na tradição administrativa brasileira — induz, frequentemente, a uma adesão meramente superficial a normas e procedimentos, sem alteração substantiva nas práticas organizacionais (Guarido; Nogueira; Saraiva, 2021). Para Meyer e Rowan (1977), estruturas formais frequentemente operam como mitos institucionalizados, conferindo legitimidade simbólica às organizações, ainda que desvinculadas de ganhos concretos em termos de eficiência técnica. Essa tensão entre a incorporação genuína de valores institucionais e a reprodução de formalidades normativas ilustra a complexidade inerente aos processos de transformação organizacional voltados à sustentabilidade, aspecto que se constituiu como um dos focos centrais da presente investigação.

A pesquisa em questão teve por objeto as contratações públicas sustentáveis e se insere no contexto das políticas públicas nacionais de desenvolvimento sustentável, a partir dos marcos temporais mundiais sobre o tema, entre 1987 e 2024, como demonstrado na figura 1 a seguir. Seu recorte federativo é o Estado de Pernambuco e, mais especificamente, com foco institucional no respectivo Tribunal de Contas (TC).

**Figura 1 – Linha dos marcos temporais mundiais do desenvolvimento sustentável**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A escolha por localizar o estudo em um órgão estatal de controle externo se deveu à importância que se atribui a esse tipo de instituição como promotora do desenvolvimento sustentável. No Brasil, os Tribunais de Contas são organizações de essencial apoio técnico ao controle legislativo, que remontam ao período de transição da Monarquia para a República. Tais instituições superiores de controle das contas do Poder Público surgiram a partir do momento em que o aparato administrativo do Estado moderno adquiriu maior complexidade e

profissionalização, como modo de resposta à diversificação de demandas face às mudanças socioeconômicas e à modernização dos regimes políticos (Loureiro *et al.*, 2009).

Com o processo evolutivo da administração pública, desde sua função tradicional, de caráter cientificista e weberiana, até a contemporânea abordagem emergente (Bryson *et al.*, 2014), entende-se que os TCs são instados a assumir, na atualidade, um novo papel que acrescenta a sua clássica função fiscalizadora, a vertente gerencial, de modo a voltar seus serviços ao controle da mensuração e da entrega de valores públicos à coletividade, mediante a participação ativa dos cidadãos e da sociedade civil organizada. Neste sentido, cogita-se que os TCs possam desempenhar uma atribuição crucial na promoção do desenvolvimento sustentável, orientando a sua força de controle à efetividade das ações sustentáveis. Por essa razão, definiu-se que o estudo teria um Tribunal de Contas como lugar de pesquisa (Peci *et al.*, 2024).

O objetivo geral do estudo é verificar se, no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), as contratações sustentáveis são tratadas como mera formalidade legal ou representam um valor institucional.

A pesquisa apresenta, ainda, os seguintes objetivos específicos:

- Pesquisar e analisar a legislação sobre desenvolvimento sustentável no âmbito estadual, considerando a legislação federal;
- Pesquisar e analisar a política e a regulamentação interna sobre desenvolvimento sustentável no Tribunal de Contas de Pernambuco;
- Pesquisar e analisar documentos dos processos de contratações públicas sustentáveis, executadas pelo Tribunal de Contas de Pernambuco.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Apresentam-se, a seguir, os construtos teóricos que fundamentam o estudo em tela.

### **2.1 Desenvolvimento sustentável, governança pública e consumo**

O conceito de desenvolvimento sustentável passou a ocupar posição central no debate internacional a partir da publicação do Relatório Brundtland, em 1987, no qual foi definido como aquele capaz de suprir as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades. Contudo, o desenvolvimento sustentável apresenta uma concepção ampliada, integrando dimensões ambientais, sociais e econômicas, de modo a articular o crescimento com equidade social e responsabilidade ecológica, voltado tanto à atualidade quanto ao futuro. Sua premissa fundamental defende que o progresso econômico é viável, desde que amparado por políticas públicas comprometidas com a inclusão, a justiça social e a conservação ambiental (Romero, 2012).

Nesse contexto, evidencia-se que a conexão entre sustentabilidade e governança pública é condição indispensável para a efetivação das políticas sustentáveis. A atuação dos órgãos públicos deve, portanto, transcender os parâmetros tradicionais de gestão, como a mera contenção de gastos ou o cumprimento de cronogramas, para incorporar ações voltadas à proteção ambiental e à justiça intergeracional. Assim, a eficiência administrativa, entendida como princípio constitucional, precisa estar alinhada à sustentabilidade, a fim de assegurar o bem-estar coletivo, tanto das gerações presentes quanto das vindouras (Cader; Villac, 2023).

É no âmbito do princípio legal e das políticas públicas de sustentabilidade que surge a ideia de consumo sustentável, cuja definição pode ser o uso de bens e serviços para atender a necessidades básicas, de modo a proporcionar uma melhor qualidade de vida. Nesse sentido, seu objetivo reside na minimização do uso de recursos e materiais tóxicos, da utilização de recursos não renováveis, na geração de resíduos e na emissão de poluentes, durante todo o

ciclo de vida dos produtos – extração de matérias-primas, produção, distribuição, uso e descarte final –, de modo que não se coloquem em risco as necessidades das futuras gerações, ou seja (Palhares *et al.*, 2018).

Conforme Moura (2013), as contratações públicas sustentáveis são aquelas que incorporam critérios de sustentabilidade nos processos de aquisição, buscando não apenas atender a exigências legais, mas também promover uma sociedade mais justa e ambientalmente equilibrada. Trata-se, segundo o referido autor, de um procedimento administrativo que utiliza o poder de compra do Estado — estimado em cerca de 10% do PIB brasileiro — como instrumento para gerar benefícios sociais, ambientais e econômicos. Essa perspectiva encontra respaldo internacional na agenda do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), que, por meio do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 12 (ODS 12), incentiva padrões responsáveis de consumo e produção, inclusive nas compras públicas.

No Brasil, a promulgação da Lei nº 14.133/21 representa um marco normativo relevante ao consagrar a sustentabilidade como princípio norteador das contratações públicas. Essa legislação determina que os processos licitatórios devem considerar o ciclo de vida dos produtos, estimular a inovação e valorizar fornecedores que adotem práticas sustentáveis. Assim, a NLLC reforça o alinhamento da administração pública às diretrizes do desenvolvimento sustentável, por meio de exigências que impactam diretamente a elaboração e gestão das compras governamentais.

Entre os instrumentos previstos pela nova legislação, destaca-se o termo de referência, documento essencial à contratação pública. Este deve incluir, entre outros elementos, critérios de sustentabilidade, estimativas de custos, cronograma físico-financeiro e critérios de medição e pagamento.

## **2.2 Formalismo jurídico e cultura organizacional**

O formalismo jurídico é um traço estrutural da administração pública brasileira, caracterizado pela tendência histórica de institucionalizar valores por meio de leis e regulamentos. Esse fenômeno se manifesta no chamado formalismo dual, que opõe uma realidade normativa — baseada em estruturas legais e modelos importados — à realidade concreta, marcada por práticas culturais e relações interpessoais. Nesse cenário, a desconfiança social e o centralismo burocrático contribuem para reforçar uma cultura legalista que favorece a adesão superficial às normas. Essa lógica pode comprometer a efetividade da NLLC, ao induzir gestores públicos a cumprir suas exigências como simples formalidades legais, sem internalização de seus objetivos transformadores (Guarido; Nogueira; Saraiva, 2021).

No entanto, como argumentam Meyer e Rowan (1977), estruturas formais também podem funcionar como mitos institucionalizados, conferindo legitimidade simbólica às práticas organizacionais. Assim, mesmo que de forma inicial e superficial, as exigências da NLLC podem ser percebidas como legítimas e se institucionalizar como valores públicos.

Entende-se, portanto, que o impacto do formalismo sobre determinada norma, tornando-a uma “lei que pega”, no caso de alcançar sua eficácia social, ou uma “lei que não pega”, na situação oposta, pode estar diretamente associado à sua aceitação como um valor público.

## **2.3 Contratações sustentáveis como valor público**

O conceito de valor público, conforme estabelecido pelo Decreto nº 9.203/2017, traduz uma perspectiva objetiva e racionalista da ação estatal, centrada na entrega de produtos e

resultados tangíveis que satisfaçam necessidades imediatas da sociedade. Tal definição alinha-se à lógica da administração pública burocrática e gerencial, na qual o desempenho governamental é avaliado por sua capacidade de gerar efeitos mensuráveis no presente.

Porém, conforme a teoria de Schwartz e Bilsky (1987), a noção de valor é mais ampla e complexa. Valores são compreendidos como representações cognitivas derivadas de três requisitos humanos universais: necessidades biológicas, exigências de convivência interpessoal e demandas sociais ligadas ao bem-estar coletivo. Sob essa ótica, o desenvolvimento sustentável pode ser interpretado como um valor por representar uma crença sobre um estado final desejável ou um comportamento orientador de ações. Assim, as contratações públicas sustentáveis, se alinhadas a esse entendimento, configuram um comportamento desejável, pois institucionalizam práticas que visam ao alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), superando a visão estritamente formalista da legalidade expressa no Decreto nº 9.203/2017.

#### **2.4 Contratações públicas sustentáveis como resultado de mudança organizacional**

A simples inclusão do princípio do desenvolvimento sustentável na NLCC não garante, por si só, sua eficácia jurídica na prática das contratações públicas. Para que esse princípio se traduza em ações efetivas, é indispensável um compromisso institucional concreto e a adoção de práticas de implementação consistentes (ZOCKUN; CABRAL, 2021). Diante disso, a análise das contratações públicas sustentáveis deve considerar não apenas o arcabouço normativo, mas também os processos de mudança organizacional que viabilizam sua efetividade.

Segundo Wood Jr. (1992), a mudança organizacional é um campo multifacetado, composto por diferentes abordagens teóricas e práticas, que vão desde concepções filosóficas até manuais operacionais. A diversidade de perspectivas revela a complexidade do tema e a necessidade de construir um corpo teórico coerente. Morgan (2007) oferece uma contribuição relevante ao conceber as organizações como expressões de processos contínuos de transformação, indo além da estrutura formal. Por meio de metáforas como espirais e contradições, propõe novas formas de compreender e intervir nas organizações, promovendo transições estruturais e culturais.

Morgan (2007) apresenta três lógicas de mudança: a lógica biológica, que enxerga as organizações como sistemas autorreprodutores (*autopoiesis*); a lógica cibernética, que foca nas relações circulares e nas tensões internas; e a lógica dialética, que entende a mudança como resultado da interação entre opostos. Essas perspectivas contrastam com as teorias clássicas que explicam a mudança apenas como resposta ao ambiente externo, oferecendo um entendimento mais dinâmico e autônomo da transformação organizacional.

Além da abordagem conceitual, a pesquisa considerou a tipologia proposta por Weick e Quinn (1999), que diferencia mudanças episódicas — esporádicas e descontínuas — das mudanças contínuas, que são evolutivas e incrementais. A análise dessa distinção é fundamental para compreender o ritmo e a natureza da transformação organizacional em processos de contratação pública. A mudança contínua, nesse caso, pode ser mais adequada para internalizar práticas sustentáveis, considerando sua complexidade e necessidade de adaptação progressiva.

Outro aspecto relevante é o isomorfismo institucional, conforme descrito por DiMaggio e Powell (2005). As mudanças organizacionais podem ocorrer por mecanismos coercitivos (pressões legais e culturais), miméticos (imitação frente à incerteza) e normativos (profissionalização e padronização das práticas). Esses mecanismos ajudam a explicar por que organizações públicas adotam práticas sustentáveis, muitas vezes mais por busca de

legitimidade do que por convicção genuína. Apesar disso, tais processos podem contribuir para a consolidação de novos valores institucionais.

Weick e Quinn (1999) também abordam o papel dos agentes de mudança. Na mudança episódica, os agentes facilitam a transição por meio da sequência "descongelar–transição–congelar". Já na mudança contínua, a lógica é "congelar–rebalancear–descongelar", com o agente de mudança atuando como "prime mover", reinterpretando ações e promovendo novos significados. Assim, no que se refere às contratações sustentáveis, a atuação estratégica desses agentes é essencial para romper com o formalismo e consolidar práticas alinhadas ao desenvolvimento sustentável.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com foco na análise documental, visando examinar a legislação, regulamentações internas e processos licitatórios relacionados às práticas de sustentabilidade no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE). O estudo foi estruturado em três etapas principais: (I) análise da legislação estadual de Pernambuco sobre desenvolvimento sustentável; (II) análise da regulamentação institucional do TCE-PE sobre o tema; e (III) análise dos procedimentos de contratações públicas realizadas pelo órgão.

A primeira fase envolveu o mapeamento dos marcos legais estaduais sobre sustentabilidade, organizados em cinco períodos históricos. Já a segunda concentrou-se em identificar atos normativos internos do TCE-PE voltados à institucionalização da sustentabilidade, incluindo criação de grupos de trabalho, elaboração de planos estratégicos e regulamentação de práticas administrativas sustentáveis. Por fim, a terceira etapa analisou os procedimentos licitatórios do TCE-PE, com o objetivo de avaliar se e como foram incorporados critérios sustentáveis nas contratações.

A coleta de dados documentais se deu por meio de fontes públicas, priorizando a consulta a documentos digitais acessíveis em plataformas eletrônicas governamentais. As fontes incluíram o Portal da Legislação Estadual de Pernambuco, o site institucional do TCE-PE, e demais sistemas eletrônicos oficiais. Tais documentos foram classificados em três categorias, conforme cada etapa: normativos estaduais sobre sustentabilidade (1987–2024), regulamentações internas do TCE-PE (planos, portarias, políticas e diretrizes), e processos administrativos de contratação.

A definição do método de tratamento de dados considerou a estrutura dos portais, os mecanismos de busca disponíveis e os formatos de extração documental adequados à análise proposta.

### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

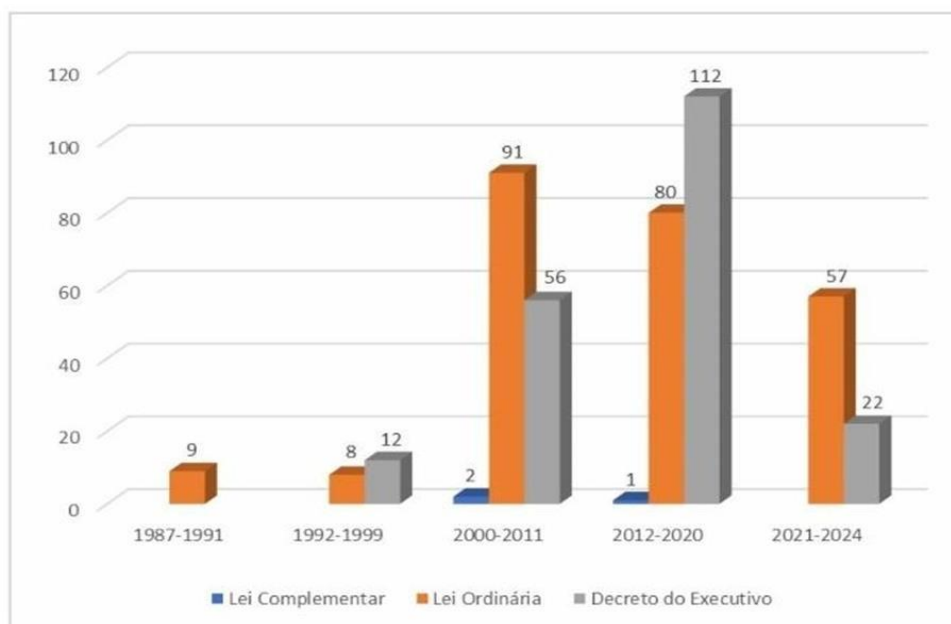
Seguindo o desenho metodológico da investigação em tela, apresentam-se neste item os resultados obtidos a partir da pesquisa e da análise dos dados extraídos dos documentos selecionados.

#### **4.1 Pesquisa e análise da política e da regulamentação de Pernambuco sobre desenvolvimento sustentável**

A Figura 2, adiante, apresenta um compilado dos dados provenientes desse levantamento. Nesse contexto, buscou-se refletir sobre como o contexto internacional e federal influenciaram as políticas de desenvolvimento sustentável do Estado, criando um contexto regional.

Desde a década de 1980, Pernambuco tem publicado um volume expressivo de normas relacionadas à sustentabilidade. Verificou-se que as legislações estaduais seguem o escopo da Política Nacional do Meio Ambiente, instituída pela Lei nº 6.938/1981, norma fundadora da política socioambiental brasileira. Com 21 artigos, a referida lei estabelece objetivos e instrumentos para a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental, articulando desenvolvimento socioeconômico com segurança nacional e dignidade da vida humana.

**Figura 2 – Legislação sobre desenvolvimento sustentável do Estado de Pernambuco (1987-2024)**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No período de 1987 a 1991, Pernambuco iniciou a construção de sua política ambiental, concentrando-se na criação de áreas de preservação e no controle básico de fontes poluidoras. Observou-se, no entanto, uma ausência de estratégias integradas e participativas. A legislação ainda não refletia o conceito de desenvolvimento sustentável, atuando predominantemente na contenção da degradação ambiental, sem uma visão abrangente de governança socioambiental.

Entre 1992 e 1999, impulsionado pela Conferência Rio-92 e pela Agenda 21, o Estado manteve o quantitativo proporcional de normas ambientais, mas passou a incluir objetivos voltados ao uso sustentável de recursos naturais, especialmente da água. Além disso, foi observado um aumento na edição de decretos executivos em relação às leis, sugerindo maior dinamismo regulatório para implementação de políticas públicas ambientais e aprimoramento da respectiva estrutura de governança.

No período de 2000 a 2011, o Estado ampliou consideravelmente o escopo de sua legislação ambiental. Destacam-se normas voltadas à gestão de resíduos sólidos, incentivo ao desenvolvimento local sustentável e à participação social. No campo institucional, verificou-se a ampliação de estruturas de governanças e gestão socioambiental, mediante a consolidação da participação da sociedade civil, o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento e gerência, e ou aumento de práticas sustentáveis por Poderes e órgãos estaduais.

Já entre 2012 e 2020, período influenciado pela Rio+20 e pela consolidação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), observou-se um crescimento no volume de normas infralegais, especialmente decretos. Essa tendência indicou um movimento de

regulamentação e detalhamento das estruturas já instituídas, reforçando a capacidade executiva e a maturidade da governança socioambiental estadual. A fase foi caracterizada pela operacionalização das políticas anteriormente estabelecidas.

Por fim, de 2021 a 2024, verificou-se o maior volume proporcional de normas publicadas, com predominância de leis sobre decretos. Isso poderia sugerir um retorno ao estabelecimento de diretrizes gerais e princípios estruturantes. Todavia, os temas abordados – agroecologia, produção orgânica, carbono neutro e hidrogênio verde – demonstram uma maior sofisticação e profundidade em relação àqueles assuntos básicos organizadores da governança socioambiental. Assim, este período pode ser caracterizado como um ciclo de aprimoramento qualitativo da política de desenvolvimento sustentável em Pernambuco, consolidando avanços institucionais e temáticos obtidos nas fases anteriores.

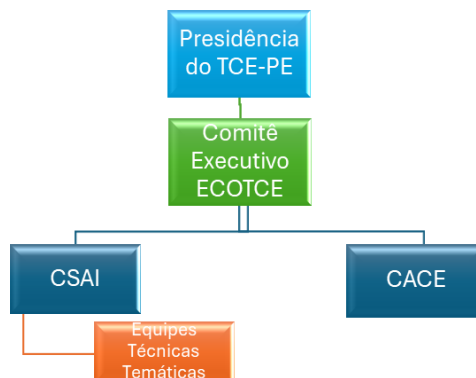
#### 4.2 Pesquisa e análise da política e da regulamentação sobre desenvolvimento sustentável no TCE-PE

Este estágio da pesquisa compreendeu a identificação, coleta e análise de normativos e demais documentos institucionais do TCE-PE relacionados à criação e à implementação de políticas, instrumentos ou procedimentos que possibilitaram a adoção de práticas sustentáveis pela organização.

A partir de 2013, o Tribunal estabeleceu uma política institucional com a criação do Programa ECOTCE e da Comissão de Sustentabilidade, responsáveis pela promoção de práticas sustentáveis alinhadas aos ODS e ações socioambientais educativas, em resposta à Conferência Rio+20.

O TCE-PE estabeleceu uma estrutura de governança e gestão para o desenvolvimento sustentável que, segundo as fontes pesquisadas, apresenta o seguinte formato:

**Figura 3 – Estrutura de governança do desenvolvimento sustentável do TCE/PE**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.


O Comitê Executivo do ECOTCE, órgão consultivo permanente presidido pela Coordenadoria de Administração Geral, é composto por titulares do Gabinete da Presidência, da Procuradoria Jurídica, das Diretorias de Controle Externo e de Administração e de sua Escola de Contas Públicas. Sob ele, funcionam dois comitês vinculados: o CSAI, responsável pelas ações sustentáveis internas, e o CACE, voltado para controle externo e promoção da participação cidadã em políticas públicas de desenvolvimento sustentável.

Além do ECOTCE, foram identificados os seguintes instrumentos da política de desenvolvimento sustentável do Tribunal:

a) O Plano Estratégico 2020–2025, que estabelece o aprimoramento da gestão organizacional como um dos objetivos estratégicos da instituição, mediante, inclusive, a criação e implementação de um plano de sustentabilidade;

b) O Plano de Logística Sustentável 2023–2026, que define diretrizes e práticas sustentáveis com base nas dimensões ambiental, social e econômica, detalha estruturas de governança e propõe medidas por eixos de atuação alinhados aos ODS. Destaca-se, conforme ilustrado na Figura 4, o eixo 1 - Contratações Sustentáveis (CS).

**Figura 4 – Eixo Contratações Públicas Sustentáveis do PLS 2023-2026 do TCE/PE**

<b>PLANO DE AÇÃO PARA O EIXO</b> <b>COMPRAS SUSTENTÁVEIS</b> 						
CÓDIGO	CRITÉRIO	AÇÃO	O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	POR QUÊ?
CS1	A especificação dos itens de aquisição deve seguir critérios de sustentabilidade (Nova Lei de Licitação, Lei 14.133/2021)	Capacitar as áreas demandantes de compras, de planejamento (GEPC) e de licitação (GLCD).	Capacitação nos critérios de sustentabilidade nas aquisições	Empresa Especializada contratada pela Escola de Contas	Escola de Contas	É necessário o conhecimento da temática para desenvolvimento das demais ações
		Elaborar caderno de especificação técnica	Elaboração de um caderno de especificação técnica	Equipe do DCO	DCO	Para institucionalização dos requisitos de sustentabilidade no processo de contratação
CS2	Materiais e bens que estiverem ociosos devem ter seu uso considerado de forma a garantir seu reaproveitamento	Estabelecer um procedimento padrão de compras que considere os bens ociosos	Definição de um Procedimento Operacional Padrão - POP de consulta de materiais ociosos para reutilização	Áreas responsáveis pela aquisição de materiais	CAD	Para garantir a melhor utilização dos recursos do Tribunal
		Disponibilizar uma ferramenta para consulta e alimentação de bens e materiais ociosos.	Utilização de ferramenta que permita a consulta e o registro de bens ociosos	DTI	DTI	Para garantir a melhor utilização dos recursos do Tribunal
CS3	Estimular a prática de descarte sustentável de materiais que não possam ser reaproveitados no TCE-PE	Promover doações de materiais de consumo e permanentes para entidades que possam reaproveitá-los  Promover descarte/desfazimento de materiais de consumo e permanentes para entidades que possam reaproveitá-los	Aprimoramento dos procedimentos de doação, descarte e desfazimento para entidades	GEMP	GEMP	Para fornecer uma destinação adequada para os materiais que possam ser reaproveitados
CS4	Incentivar ao uso de copos, garrafas, xícaras, pratos e outros não descartáveis	Realizar Campanha TCE sem descartáveis	Retomar as ações de incentivo ao uso de não descartáveis	CAD	Sede e inspetorias	Para reduzir a quantidade utilizada de descartáveis

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

### 4.3 Pesquisa e análise dos procedimentos de contratação do TCE-PE

A última etapa de pesquisa abrangeu a coleta e análise dos seguintes documentos obtidos em processos de contratação do TCE-PE, conforme apresentados na Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1 – Documentos de processos de contratação do TCE/PE**

<b>ID</b>	<b>Documento</b>
D1	Edital do Pregão Eletrônico nº 23/2021
D2	Ata de Julgamento do Pregão Eletrônico nº 23/2021
D3	Contrato nº 05/2022
D4	2º Termo Aditivo ao Contrato nº 05/2022
D5	Edital da Licitação nº 109/2022
D6	Ata de Habilitação da Licitação nº 109/2022
D7	Contrato nº 43/2022
D8	4º Termo Aditivo ao Contrato nº 43/2022
D9	Edital da Licitação nº 121/2022
D10	Ata de Habilitação da Licitação nº 121/2022
D11	Contrato nº 44/2022
D12	4º Termo Aditivo ao Contrato nº 44/2022
D13	Contrato nº 25/2023
D14	3º Termo Aditivo ao Contrato nº 25/2023
D15	Edital da Licitação nº 1/2024
D16	Edital da Licitação nº 85/2024

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O período selecionado para esta análise considerou tanto o início da política institucional de sustentabilidade do TCE-PE quanto a publicação da Lei nº 14.133/2021, conforme detalhado no capítulo metodológico. A escolha dos documentos contemplou contratações referentes a obras e reformas, aquisição de mobiliário e serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra. Os critérios estabelecidos foram: (I) a observação empírica de que essas contratações envolvem quantias mais vultosas, levando à realização de licitações cujos procedimentos são mais burocráticos, abrangendo, conseqüentemente, um conjunto maior de documentos; (II) o fato de elas apresentarem um maior potencial para abordagem das dimensões ambiental e social do desenvolvimento sustentável.

Em suma, verificou-se que os documentos licitatórios e contratuais D1 a D14, referentes a contratações entre 2018 e 2023, apresentam como característica a consideração dos aspectos ambientais e sociais nos processos de contratação. Para os aspectos sociais, a ênfase está no cumprimento das obrigações trabalhistas e tributárias pelas empresas fornecedoras, além de temas relacionados à saúde do trabalhador. Não foram identificados aspectos sociais específicos previstos na Lei nº 14.133/21. No aspecto da sustentabilidade, os documentos analisados indicam que as exigências se restringem às obrigações ambientais tradicionais das empresas contratadas, sem considerar determinações da NLLC. A partir de 2024, novas licitações passaram a incorporar aspectos de desenvolvimento sustentável previstos pela NLLC, limitando-se, contudo, à dimensão ambiental, como evidenciado nos documentos D15 e D16.

#### **4.4 Reflexões sobre os resultados da pesquisa**

Esta seção apresenta considerações baseadas na análise dos documentos pesquisados, alinhadas ao referencial das teorias utilizadas no estudo.

A pesquisa indicou, desde sua fundamentação teórica, a ocorrência de um processo de mudança organizacional associado à implementação de contratações públicas sustentáveis nas entidades estatais brasileiras. A análise do conjunto de documentos examinados permite constatar a existência desse processo no TCE-PE.

Deste modo, retomaram-se os aspectos conceituais de mudança organizacional apresentados. De acordo com Wood Jr. (1992), existe uma ampla diversidade de enfoques teóricos sobre o assunto. Entre eles, destacam-se dois que alicerçam as reflexões expostas mais adiante: o de March (1981), que, ao considerar as organizações em um curso contínuo de alterações, sendo a maior parte delas apenas respostas a modificações não controláveis do meio ambiente, ressalta a ótica exógena da mudança; e o de Morgan (2007), que, na sua obra sobre as metáforas organizacionais, aborda, em um de seus capítulos, as organizações como fluxo e transformação, em uma visão endógena da mudança (Wood Jr., 1992).

Em adição aos conceitos citados no parágrafo anterior, rememora-se os argumentos de Weick e Quinn (1999), que sugerem uma diferenciação central na conceitualização de mudança organizacional, distinguindo modificações episódicas de alterações contínuas. Enquanto a primeira é caracterizada como infrequente, pontual, intencional e comumente desencadeada por eventos significativos, sendo representada por uma sequência no modelo descongelar – transição – congelar; a segunda é, em contraste, definida como um processo contínuo e cumulativo, em que as organizações se adaptam por meio de pequenas modificações repetidas, sendo associada ao modelo congelar – rebalancear – descongelar. Deste modo, a mudança episódica pode levar, muitas vezes, a mudanças dramáticas na estrutura ou cultura de uma organização. Já a contínua requer mentalidade e atitude resilientes de aprendizado contínuo e adaptação (Weick; Quinn, 1999).

Em ambos os casos, o fluxo de transformação abrange, por ilação: (I) um movimento inicial (descongelar ou congelar); (II) a ação de mudança, propriamente dita (fazer transição ou rebalancear); e (III) um ato de finalização (congelar ou descongelar).

A interpretação que se fez dos modelos descritos por Weick e Quinn (1999), em articulação às abordagens conceituais tratadas por Wood Jr. (1992), possibilitou o entendimento de que a mudança organizacional representa uma variação do estado ou da condição de algo referente ao coletivo, seja por um marco episódico, originado por fato externo ou interno, seja por uma autoevolução contínua de transformação.

Tendo em vista tais considerações, surgiu uma questão principal referente aos resultados do estudo: de que modo o processo de mudança organizacional relacionado às contratações do TCE-PE, previamente identificado, teria ocorrido?

#### 4.4.1 O início da mudança

Os resultados da pesquisa demonstraram que o ambiente externo ao TCE-PE foi lhe impondo novas práticas institucionais sustentáveis, face à ação de organismos internacionais, bem como ao conseqüente reposicionamento político do Governo Federal brasileiro, ante o agravamento da crise ambiental e humanitária, constatado nas últimas décadas (variável não controlável). Nesse quadro, verificou-se que o Governo de Pernambuco foi impelido a publicar, desde o início do período pesquisado, um conjunto de leis e decretos para a definição e a implementação de políticas sustentáveis, sobretudo no aspecto ambiental, o que também repercutiu no TCE-PE.

Este fenômeno observado coaduna-se ao histórico formalismo jurídico da governança pública no Brasil, que tradicionalmente implementa valores e princípios por meio de leis e regulamentações. As constatações descritas no parágrafo imediatamente anterior constituíram,

por dedução, a situação exógena responsável pela mudança episódica iniciada pelo TCE-PE em 2013, e que derivou na inauguração de sua política de sustentabilidade. A partir daquele ano, o órgão iniciou esse processo de mudança com a publicação de duas Portarias subsequentes – a de nº 449/13 e a de nº 373/14. Tal fato representa o marco inicial da série de adequações que a instituição experienciou desde então, rumo à promoção do desenvolvimento sustentável tanto na governança e na gestão de suas contratações, quanto na sua função fiscalizadora dos órgãos sob sua jurisdição.

O isomorfismo coercitivo no TCE-PE ficou evidente pela própria temporalidade da política regional de desenvolvimento sustentável, exemplificado na Figura 5.

O isomorfismo mimético também se verificou nos modelos pesquisados em Pernambuco, como demonstrados nos seguintes documentos: o Decreto do Executivo nº 33.015/09, que instituiu o Fórum Pernambucano de Mudanças Climáticas, como espelho do Decreto nº 3.515/2000, que criou o Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas; e o Decreto do Executivo nº 45.821/18, que criou a Comissão Estadual para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, espelhando o Decreto nº 8.892/16, que criou a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

**Figura 5 – Mudança isomórfica coercitiva da Política de Desenvolvimento Sustentável de Pernambuco**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O último aspecto da fase inicial de mudança que se considerou, referiu-se aos agentes da mudança. Conforme esclarecem Weick e Quinn (1999), os agentes de mudança exercem papéis diferentes para cada tipo definido. Em uma alteração episódica, o agente atua como facilitador do processo, promovendo meios para que tal alteração seja efetiva e duradoura. Nos fluxos contínuos de mudança, o agente estabelece novas condições e circunstâncias, em que atua como promotor principal da mudança, por meio de intervenções linguísticas e reinterpretações de ações dentro da organização. Nesse sentido, questiona-se: quem teria desempenhado tais funções, no TCE-PE? Considerando que as portarias que instituíram ou revisaram a política de desenvolvimento sustentável da instituição correspondem a atos exarados pela presidência do Tribunal, o respectivo titular parece ser o principal agente de mudança. Situação similar se observa em relação ao Governo do Estado, uma vez que tal política é exarada pelo Poder Legislativo ou pelo Chefe do Executivo, indicando que os respectivos agentes políticos seriam os promotores principais da mudança. Entretanto, considerando os diversos atores envolvidos na elaboração e promulgação de normas jurídicas, como se observa, empiricamente, torna-se evidente que há, nas citadas fases iniciais de mudanças, um amplo grupo de agentes que integram a estrutura de governança dos poderes e dos órgãos estatais; e que, por suposição, participam indiretamente nas decisões tomadas.

#### 4.4.2 O período de inércia

Passado o momento introdutório da mudança, é suposto que ocorra, em seguida, uma série de atividades consequentes que permitam a operacionalização da modificação pretendida. No caso do TCE-PE, não foi o que os resultados da pesquisa apontaram. O que se observou, pelo contrário, foi um momento de inação no que se referiu à política de sustentabilidade do Tribunal; fato que nos leva a mais uma reflexão sobre o estágio inicial da mudança em questão: a possível criação de um mito institucional. Assim, a mudança episódica de estabelecimento da política de sustentabilidade, em 2013, denotou a criação de um mito institucional ao invés de uma intenção efetiva de promover desenvolvimento sustentável. Weick e Quinn (1999) explicam que é comum que as mudanças pontuais representem um movimento disruptivo, e por vezes dramático, na organização. No caso, porém, o que se supôs, considerando o fenômeno do isomorfismo coercitivo comentado na fase inicial e a falta de ação subsequente, é que a tentativa de fomentar a sustentabilidade interna, no ano seguinte ao da realização da Conferência Rio+20, tenha se justificado pela necessidade de gerar uma imagem positiva junto aos outros órgãos estatais, sobretudo, aos seus jurisdicionados, e a sociedade como um todo.

O período em que não se verificaram ações para efetivar a sustentabilidade do órgão denotou outro fenômeno administrativo: a inércia organizacional à mudança. O TCE-PE rompeu a inércia organizacional para a prática sustentável somente com a elaboração de seu Plano Estratégico, que começou a vigorar a partir de 2020, como se apresenta a seguir.

#### 4.4.3 A continuidade da mudança

A quebra da mencionada inércia organizacional no TCE-PE foi possível, de acordo com os achados da pesquisa, em função de dois gatilhos identificados: o referido Plano Estratégico, que estabeleceu a iniciativa de elaboração do PLS, e a Portaria nº 219/23, que reviu a governança e a gestão da política sustentabilidade do órgão.

Os resultados da análise realizada mostraram que, após aquele longo período inercial, o Tribunal deu início ao fluxo contínuo de ações para a efetividade das práticas sustentáveis. Este percurso continuado incluiu o planejamento estratégico para o período de 2020 a 2025, a publicação da Portaria nº 219/23, que alterou a Política Institucional de Sustentabilidade (Portaria nº 419/13), e a elaboração do PLS de 2023 a 2026. Inclui-se, neste rol, ainda, a Lei nº 14.133/21, que estabeleceu, em nível nacional, o desenvolvimento sustentável como princípio das contratações e da gestão de contratos.

Outra reflexão que se faz a partir dos apontamentos da pesquisa é sobre a ação de mudar, propriamente dita, que ocorre nos processos de adequação contínua. Ao se debruçar sobre os produtos das análises da pesquisa, foi possível identificar a teoria da *autopoiesis* sendo aplicada à implementação das contratações sustentáveis no TCE-PE. Em vários momentos do respectivo processo de mudança, verificou-se a ocorrência do referido fenômeno, dos quais se destacam: (I) a revisão da política de sustentabilidade por meio da Portaria nº 219/23, que adequou a respectiva estrutura de governança e gestão, considerando a realidade institucional do momento, mediante o estabelecimento de comitês deliberativos e coordenadores do processo de mudança e de equipes operacionais temáticas com base nos ODS, todos na função de assessoramento à Presidência do Tribunal; (II) a elaboração do PLS, em vigor, que promoveu a escuta de servidores e o debate interativo para captar os valores organizacionais relativos ao desenvolvimento sustentável e estabelecer objetivos e metas, de igual modo, compatíveis à situação organizacional existente; e (III) as adaptações promovidas ao processo de contratação, permitindo que os editais de licitações realizadas, no corrente ano, para serviços de obras e para a aquisição de mobiliário, incorporassem requisitos ambientais como critérios de seleção de fornecedores.

Em prosseguimento, relembram-se as ideias de Cader e Villac (2023) ao enfatizarem a necessidade de operacionalizar o conceito de sustentabilidade nos órgãos públicos brasileiros mediante a transformação dos valores e culturas institucionais e da inovação organizacional.

A definição burocrática e gerencial de valor público estabelecida pelo Decreto Federal nº 9.203/17, contrapõe-se ao pensamento de Schwartz e Bilsky (1987) sobre o tema, segundo o qual os valores são entendidos como conceitos ou crenças sobre estados finais ou comportamentos desejáveis, que orientam a seleção e a avaliação de comportamentos e eventos, transcendem situações específicas e são hierarquizados por sua importância relativa.

Deste modo, depreende-se, da combinação entre os vieses pragmático e teórico sobre o conceito de valor, que o processo de transformação das contratações públicas em ato sustentável corresponde ao comportamento desejável que gere um resultado a ser entregue à sociedade, não apenas pela ótica econômica, mas, também, do ponto de vista ambiental e social. Portanto, o valor organizacional referente ao desenvolvimento sustentável, muito além de um produto, é um comportamento de responsabilidade socioambiental.

Em relação à adoção de sustentabilidade nas contratações do TCE-PE, as análises demonstraram haver um processo de mudança evolutivo com este fim. Em que pese ela não constar como um valor organizacional, de acordo com o Plano Estratégico vigente, as ações praticadas confirmam tal constatação.

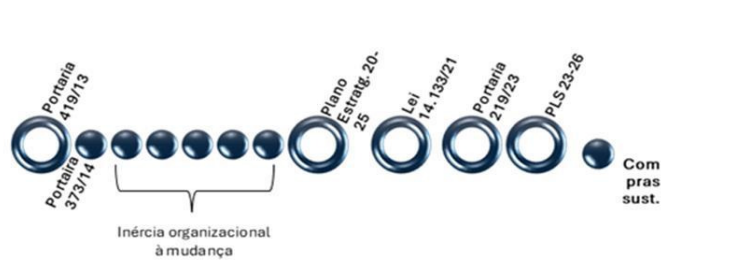
A elaboração do PLS em vigor do Tribunal promoveu a identificação e a análise aprofundada dos valores organizacionais relativos ao desenvolvimento sustentável, junto a um grupo do corpo funcional do órgão. O diagnóstico das práticas de sustentabilidade na instituição mediu diferenças entre a importância de eixos e critérios sustentáveis e seus respectivos desempenhos (GAPs), permitindo concluir sobre o valor significativo que os servidores dão ao desenvolvimento sustentável, embora reconheçam que há muito por se fazer a respeito.

Por fim, aborda-se a questão dos agentes de mudança dos processos contínuos de transformação. Como mencionado, nos fluxos contínuos, o agente de mudança atua como um promotor principal e interventor direto, estabelecendo novas condições e circunstâncias (Weick; Quinn, 1999). Deste modo, verificou-se, pela estrutura de governança e gestão definida na Portaria nº 419/13, que tais agentes correspondem aos integrantes do Comitê Executivo do Programa ECOTCE e dos Comitês de Ações Sustentáveis – CSAI e cCACE – incluindo, em relação ao primeiro, as equipes operacionais temáticas.

#### 4.4.4 A identificação do percurso da mudança

O estudo confirmou a percepção inicial de que existe um processo de mudança organizacional subjacente à implementação das contratações sustentáveis no TCE-PE, como se observa na figura a seguir.

**Figura 6 – Processo de mudança para implementação de contratações sustentáveis no TCE/PE**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Esse processo pode ser dividido, do ponto de vista metodológico, em três fases distintas: (I) a inicial, episódica e de caráter exógeno, que marca o pretense momento disruptivo de inserção do tema do desenvolvimento sustentável na instituição; (II) o subseqüente período de inércia, demonstrando que o evento preliminar isolado de normatização da sustentabilidade no TCE-PE constituiu um mero formalismo jurídico, revelando ter sido um mito institucional, que, mesmo criando uma possível imagem externa positiva, não cumpriu sua principal finalidade de promover a efetividade das ações sustentáveis; e (III) o surgimento de um fluxo contínuo de adequações capaz de operacionalizar a sustentabilidade no Tribunal em consonância aos ODS, por meio da reflexão do ambiente externo, a reinterpretção deste a partir das condições e da cultura institucional e a internalização do desenvolvimento sustentável como valor e resultado organizacionais.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo examinou a evolução das contratações sustentáveis no TCE-PE, com o propósito de identificar se houve predominância do mero formalismo jurídico ou efetiva incorporação de valores institucionais. A sustentabilidade passou a ser uma diretriz central na administração pública brasileira após a promulgação da Lei nº 14.133/21; entretanto, a pesquisa questionou se tais práticas foram realmente internalizadas ou apenas implementadas para cumprimento de exigências normativas. O papel da instituição como agente promotor de práticas sustentáveis e a transformação gradual de suas operações foram destacados, mostrando uma transição de ações simbólicas para iniciativas que buscaram criar valor público.

O processo de mudança organizacional no TCE-PE apresentou etapas distintas. Inicialmente, a adoção das políticas sustentáveis foi impulsionada por pressões institucionais externas, como normas nacionais e internacionais, refletindo o fenômeno do isomorfismo institucional. Esse período inicial foi seguido por uma fase de inércia organizacional, caracterizada pela resistência e pela prática formalista, em que a adoção de políticas sustentáveis se restringiu a legitimar a instituição sem alterar profundamente seus processos. Contudo, políticas como o Programa ECOTCE e o Plano de Logística Sustentável marcaram o início de uma fase de transição e maior institucionalização da sustentabilidade.

A transformação organizacional também envolveu adaptações estruturais, com a criação de grupos de trabalho e comitês dedicados às questões sustentáveis. Esses grupos atuaram como promotores de uma cultura organizacional sustentável, alinhando as atividades do TCE-PE aos ODS. Apesar desses avanços, ainda persistem práticas sustentáveis que permanecem em nível cerimonial, sem aplicação plena nos processos de contratação. Exemplos disso incluem a ausência de critérios específicos nos editais de licitação, como a inclusão de grupos sociais vulneráveis, demonstrando que o formalismo ainda limita o impacto das políticas implementadas.

Por fim, o estudo concluiu que o sucesso das práticas sustentáveis no TCE-PE depende do comprometimento com a capacitação contínua dos agentes públicos e com o desenvolvimento de uma cultura organizacional sustentável. A efetividade dessas práticas pode ser ampliada com o uso de indicadores de desempenho e de impacto socioambiental, integrados aos mecanismos de controle e *accountability*. Assim, o TCE-PE poderá consolidar seu papel como promotor do desenvolvimento sustentável, garantindo que a sustentabilidade se torne um valor organizacional efetivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public Value Governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. **Public Administrative Review**, [s. l.], v. 74, n. 4, p. 445-456, jun. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12238>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12238>. Acesso em: 08 ago. 2023.
- CADER, R.; VILLAC, T. Governança e sustentabilidade: por que esse tema importa no Brasil? **Revista EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 184-197, jan./abr. 2023. Disponível em: [https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj\\_online/edicoes/revista\\_v25\\_n1/revista\\_v25\\_n1\\_184.pdf](https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista_v25_n1/revista_v25_n1_184.pdf). Acesso em: 12 out. 2024.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Washington, v. 48, n. 2, p. 147-160, abr. 1983. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095101>. Acesso em: 17 maio 2024.
- GUARIDO, F. A. A.; NOGUEIRA, E. E. da S.; SARAIVA, M. C. C. M. Resiliência nos valores públicos e sua permanência: uma análise dos contratos administrativos no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. Especial, p. 745-760, nov. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200199>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/KhcDH3Q5YFcmxVYvvhL3GM/?lang=pt>. Acesso em 9 set. 2024.
- LOUREIRO, M. R.; TEIXEIRA, M. A. C.; MORAES, T. C. Democratização e reforma do Estado: o desenvolvimento institucional dos tribunais de contas no Brasil recente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n.4, p. 739-772, jul./ago. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000400002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Ssk6fJmWfWbwC39Q9cnVxM/?lang=pt>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- MARCH, James G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 26, n. 4, p. 563-577, dez. 1981. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392340>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392340>. Acesso em: 15 out. 2024.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, set.1977. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2778293>. Acesso em: 2 jun. 2024.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Goda. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOURA, A. M. M. As contratações públicas sustentáveis e sua evolução no Brasil. **Boletim Regional, Urbano e Ambiental**, Brasília, v. 2, n. 7, p. 23-33, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4680>. Acesso em: 11 out. 2024.
- PALHARES, J. C. P. *et al.* (ed.). **Consumo e produção responsáveis: contribuições da Embrapa**. Brasília: Embrapa, 2018. E-book. ISBN 978-85-7035-792-2. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/1090719>. Acesso em: 27 out. 2024.
- PECI, Alketa; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho; LIMA, Edilberto Pontes de. **O papel do controle e dos Tribunais de Contas no contexto de transformação da administração pública brasileira: as parcerias público-privadas (PPP) e as empresas estatais**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2024. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2024/11/policypapero-papel-do-controle-e-dos-tribunais-de-contas-no-contexto-de-transformacao-da-administracao-publica-brasileira-as-parcerias-publico-privado.pdf>. Acesso em: 25 set. 2024.

ROMERO, Ademar Ribeiro. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 65-92, abr. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142012000100006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/F9XDcdCSWRS9Xr7SpknNJPv/>. Acesso em: 19 maio 2024.

SCHWARTZ, Shalom H.; BILSKY, Wolfgang. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, [s. l.], v. 53, n. 3, p. 550-562, set. 1987. DOI: 10.1037/0022-3514.53.3.550. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228079314\\_Toward\\_A\\_Universal\\_Psychological\\_Structure\\_of\\_Human\\_Values](https://www.researchgate.net/publication/228079314_Toward_A_Universal_Psychological_Structure_of_Human_Values). Acesso em: 3 nov. 2024.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, San Mateo, n. 50, p. 361-386, fev. 1999. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.50.1.361>. Acesso em: 13 mar. 2023.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. *In*: WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992. DOI: 10.1590/S0034-75901992000300009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/262503454\\_Mudanca\\_organizacional\\_uma\\_abordagem\\_preliminar](https://www.researchgate.net/publication/262503454_Mudanca_organizacional_uma_abordagem_preliminar). Acesso em: 6 abr. 2023.

ZOCKUN, Carolina Zancaner; CABRAL, Flávio Garcia. Da eficácia das normas previstas na Nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021): análise do PNCP, do SRP e do Registro Cadastral. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 100–122, set. 2021. DOI: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v12i1.28227. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/28227>. Acesso em: 20 ago. 2025.