

A POSTURA ÉTICA DO COMPRADOR PÚBLICO NAS INSTITUIÇÕES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE (C&T/S)

Marco Antonio Cavalcanti Batista¹

Resumo

O trabalho aborda a postura ética do comprador público, especialmente nas instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde, tendo como referência a Fiocruz de Pernambuco. O estudo contempla características e causas que potencializam os aspectos e contextos da gestão das compras públicas e o papel e comportamento ético do comprador público em todo processo. Além disso, ressalta-se as atitudes e responsabilidades éticas necessárias ao comprador público para desempenho de suas funções. Da mesma forma, o texto apresenta os hábitos e condutas éticas indispensáveis para o desempenho da função, além da necessidade de introduzir conceitos, códigos, procedimentos e instrumentos que orientem a conduta moral e ética dos compradores públicos nas instituições de ciência e tecnologia em saúde. Por fim, o texto apresenta observações e comentários que permitem ressaltar a importância da postura ética e dos atos praticados pelos compradores públicos, na condução e controle de todos os processos de gestão das compras públicas.

Palavras-chave: gestão das compras públicas, ética nas compras públicas, ética do comprador público.

¹ Mestre em Saúde Pública. Analista de Gestão em Saúde. Instituto Aggeu Magalhães - IAM, Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, Pernambuco, Brasil. E-mail: marco@cpqam.fiocruz.br.

1 INTRODUÇÃO

A importância das atividades de compras nas empresas tem aumentado nos últimos tempos. No caso das instituições públicas ligadas à área de pesquisa científica, esse aumento está diretamente associado ao crescimento das despesas e à complexidade das pesquisas realizadas. De qualquer forma, com a adoção de novas práticas de gestão institucional, as organizações públicas tendem a reduzir seus custos internos de manutenção, que aliado à difusão da informação e do conhecimento, pode trazer vantagem competitiva, para garantir a realização dos seus objetivos estratégicos (BATISTA, 2006, p. 116).

Dentro deste contexto, a gestão de suprimentos apresenta-se com um dos principais pilares básicos de qualquer Instituição² pública, tendo considerável importância estratégica, pois é um dos locais em que se aplicam os recursos orçamentários existentes, por meio da efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da instituição.

No entendimento de Batista e Maldonado (2008, p. 685/686) a gestão de suprimentos é entendida como

[...] compra, aquisição e guarda dos materiais, bens e serviços necessários à manutenção e ao desenvolvimento das atividades realizadas na instituição. A gestão de suprimentos em instituições públicas, notadamente em instituições de pesquisas científicas, propicia o suprimento constante de materiais necessários para utilização nas pesquisas científicas, tais como: equipamentos de laboratório, produtos químicos e reagentes que, pela sua natureza e especificidades, precisam ter qualidade e comprovada eficácia, já que a utilização de materiais e equipamentos de qualidade duvidosa poderá acarretar respostas inadequadas aos ensaios e experimentos científicos realizados na instituição.

Assim, a área de compras desempenha um papel importante na realização dos objetivos estratégicos da instituição, devido à sua capacidade de afetar a qualidade e entrega de produtos ou serviços essenciais que serão utilizados nas pesquisas científicas.

A função de comprar está intrinsecamente ligada a todos os departamentos e setores da instituição, não só do ponto de vista da compra em si, mas, sobretudo, no alcance dos objetivos e finalidades institucionais. Um comprador público deverá levar em consideração, na sua decisão final de compra, as opiniões e sugestões dadas pelos requisitantes dos produtos ou materiais solicitados, pois elas contribuem e motivam os atores envolvidos, além de aperfeiçoar os aspectos técnicos, provocando um constante aperfeiçoamento dos métodos e das atividades de compras (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 688).

Os compradores públicos necessitam participar mais ativamente e profissionalmente, não só do ponto de vista do trabalho efetivamente desenvolvido, ou das atitudes apresentadas, mas, sobretudo, do comportamento ético e moral durante todo o processo de aquisição das compras institucionais. Essa orientação de mudança passa, também, pela incorporação de técnicas e rotinas que tornem a administração pública mais eficaz e comprometida com a melhoria da sua capacidade gerencial e administrativa (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 698).

Nos dias atuais, percebe-se um aumento significativo da atuação dos órgãos de controle, da polícia e do judiciário na apuração e punição sistemática daqueles que infringem as

² Didaticamente as palavras: Instituição, Empresa e Organização têm o mesmo significado neste trabalho.

normas e condutas éticas, onde, neste caso, os compradores públicos estão sempre sendo questionados nas práticas que utilizam na formulação de seus processos de aquisição, onde espera-se que esteja sempre aliada a postura ética e comportamento exemplar do profissional que atua na área de suprimentos de qualquer tipo de empresa, inclusive nas empresas públicas.

No serviço público as compras são realizadas através de procedimentos formais, legais e processuais, que estão definidos em legislação específica, subordinando os agentes envolvidos (agentes públicos) a normas e deliberações próprias, contidas em legislação federal que estabelece a forma e os passos necessários para a realização das compras e contratações no setor público (BATISTA, 2006, p. 70). Por isso, os compradores públicos não podem agir livremente, pois há necessidade de prestar contas dos seus atos, além de seguir estritamente o que consta na Lei, uma vez que os mesmos só podem fazer o que está escrito na Legislação específica.

Antes de tudo, não se pode esquecer que o comprador público não está adquirindo produtos ou serviços para si, mas para a instituição pública que paga seus salários, uma afirmação que pode parecer ser óbvia, mas, na prática, percebe-se que nem sempre isso acontece. O comportamento ético esperado constitui-se no alicerce básico capaz de pautar as relações profissionais existentes (cliente/ comprador/fornecedor), sendo primordial que sejam seguidos e respeitados.

Hoje não se pode imaginar um comprador público preocupado unicamente com o fechamento de um processo de compra, sem, contudo, avaliar esta operação com os demais processos integrados de gestão, buscando sempre a conduta ética exemplar (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 698). Não se admite um comprador público que não tenha um perfil de negociador, que aliado a um comportamento ético rígido, permitirá a diminuição dos custos e a melhoria na qualidade dos produtos e serviços contratados.

No contexto abordado, percebe-se a importância da postura e comportamento ético, por parte dos compradores públicos, nas aquisições realizadas, sendo essa postura esperada e exigida pela sociedade em geral.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como objetivo geral pretende-se identificar a postura e as características éticas que podem influenciar o comprador público, na relação comercial com os fornecedores. Os objetivos específicos estão relacionados com os seguintes pontos: a) analisar o comportamento e a postura ética ideal do comprador público; b) descrever às características funcionais importantes para ser um bom comprador público; e c) avaliar a relação comercial existente entre os fornecedores e o comprador público.

Metodologicamente na abordagem qualitativa, o pesquisador deve aprofundar-se de maneira objetiva na compreensão dos fenômenos em que se quer estudar, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (GRUPO ÂNIMA EDUCAÇÃO, 2014, fl. 11). Contribuindo ainda mais sobre o tema, Creswell (2010, p. 43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Percebe-se que as abordagens qualitativas são mais adequadas a investigações científicas de grupos, segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob o ponto de vista dos atores sociais, de relações e para análises de discursos e documentos. O método qualitativo envolve a experiência comum e uma sistematização progressiva do conhecimento até que a compreensão da lógica interna do grupo seja desvelada (MINAYO, 2008).

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, supondo um contato direto e prolongado do mesmo com o ambiente e a situação que está sendo investigada. Na observação dos fenômenos que ocorrem naturalmente, passíveis de influência em seu contexto, ele deve manter um contato estreito e direto com a situação, mantendo a originalidade e contexto das pessoas, gestos e palavras estudadas. Comumente são usadas para subsidiar afirmações, depoimentos, que também possam justificar pontos de vista (ROMÃO, 2004).

Os principais procedimentos qualitativos, segundo Creswell (2010, p. 43), focam em amostragem intencional, coleta de dados abertos, análise de textos ou de imagens e interpretação pessoal dos achados. Conhecendo tais procedimentos, verifica-se que o pesquisador atuará ativamente na interpretação dos resultados e precisará estar muito atento aos jogos de linguagem (Oliveira, 2001), que analogamente corresponde aos diversos cenários em que a pesquisa será aplicada.

Dito isso, salienta-se que o presente estudo pretende identificar as características e causas que influenciam a postura e o comportamento ético do comprador público, na realização das aquisições públicas em Instituições Públicas de Ciência e Tecnologia em Saúde (C&T/S), através da observação e verificação do comportamento do comprador público na relação direta com os fornecedores, caracterizando a influência desse comportamento nas compras públicas realizadas. Antes, torna-se importante contextualizar o Serviço Público Brasileiro e a Gestão de Suprimentos.

3 DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Na administração pública brasileira o modelo adotado foi o burocrático, que se caracterizou pela forte padronização e controle dos procedimentos e processos, mostrando-se eficaz quando o Estado tinha pouca finalidade, mas devido ao inchamento de suas funções, tornou-se lento e pesado, trazendo diversos problemas relativos à gestão (CARVALHO, 2005).

A administração pública burocrática se concentra nos processos³ legalmente definidos, sem considerar a alta ineficiência envolvida, pois acreditava-se que seria a maneira mais segura de evitar a corrupção e o nepotismo. As decisões ficaram bastantes restritas e com controles extremamente excessivos, privilegiando o controle de processos ao invés do controle por resultados, que é a principal orientação da administração pública gerencial (PEREIRA, 1998).

Com o novo dimensionamento da Reforma do Aparelho Gestor do Estado Brasileiro, através da passagem do modelo Burocrático para o novo modelo Gerencial, a Administração Pública se deparou com a necessidade de alcançar objetivos que estejam relacionados com a sociedade. Para isso, uma organização que tenha como meta este pressuposto, deverá ser mais flexível e comprometida com os anseios da população (BATISTA, 2006, p. 19).

³ É um conjunto de atividades predeterminadas (BATISTA et al., 1996, p. 12).

Após a crise capitalista mundial dos anos 70, começa-se a redefinir o papel do Estado no Brasil, passando-se paulatinamente do modelo burocrático para o gerencial, que tem como características a descentralização administrativa, a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público, o rígido controle de desempenho, a otimização dos gastos públicos e a utilização de procedimentos mais flexíveis (PEREIRA, 1998). O propósito da reforma administrativa consiste na transformação de uma administração burocrática, que está baseada em controles formais de processos administrativos e gerenciais, em uma administração gerencial baseada na descentralização administrativa e no controle sistemático de resultados (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 685).

Uma instituição pública necessita desenvolver estratégias tecnológicas necessárias para introduzir nas suas organizações esses instrumentos de mudança. Colaborando com isso, Alecian e Foucher (2001, p. 40-41) acrescenta que o serviço público deve mudar, e ele é o único que pode fazê-lo corretamente, já que controla suas especificidades, ou seja

O serviço público deve, com esta finalidade, conduzir as mudanças em profundidade: adequação de suas metas, transformação completa de suas estruturas, provas de sua eficácia, melhoramento de sua eficiência. Essas mutações passam pelo desenvolvimento das competências gerenciais dos quadros, porque o gerenciamento é, por excelência, um instrumento de orientação da mudança.

Mas para atingir este objetivo é preciso ter flexibilidade e agilidade gerencial que permitam enfrentar os desafios do futuro, sobretudo adotando uma gestão estratégica, empreendedora e inovadora que sirva de mola impulsora para o atingimento dos resultados gerenciais esperados. É muito difícil atingir estes objetivos com organizações que apresentam estruturas rígidas e verticalizadas, que não tenham a flexibilidade e dinamismo necessário que as tornem capazes de tomar decisões rápidas e precisas. Com isso, surgem os mais variados problemas, que vão desde a incapacidade de resposta imediata, da falta de interação e controle interdepartamental, passando pela falta de controle nos resultados (BATISTA, 2006, p. 20).

3.1 Da Gestão de Suprimentos

Entende-se como Gestão de Suprimentos: compra, aquisição e guarda dos materiais, bens e serviços necessários à manutenção e desenvolvimento das atividades realizadas na Instituição. A Gestão de Suprimentos em Instituições Públicas, notadamente em Instituições de Pesquisas Científicas, propicia o suprimento constante de materiais necessários para utilização nas pesquisas científicas, tais como: equipamentos de laboratório, produtos químicos e reagentes que, pela sua natureza e especificidades, precisam ter qualidade e comprovada eficácia, uma vez que a utilização de materiais e equipamentos de qualidade duvidosa, poderá acarretar respostas inadequadas aos ensaios e experimentos científicos realizados na instituição (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 685-686).

Os clientes de um setor de compras e licitações são todos que, direta ou indiretamente, necessitam adquirir produtos e/ ou serviços para alcançar os resultados almejados. Para isso, se faz necessário que todos estejam imbuídos e engajados na melhoria do sistema como um todo e, por consequência, na maximização dos resultados esperados. Então, é extremamente importante que o setor de compras e licitações leve em consideração este cliente, uma vez que a sua existência depende da satisfação completa de todos os seus usuários, pois não existe

ambiguidade entre a satisfação do usuário e o trabalho realizado pela Gestão de Suprimentos (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 686).

Este entendimento deverá propiciar uma visão detalhada dos procedimentos das compras efetuadas, com as suas relações interdepartamentais e formais, levando em consideração o fluxo das informações e a sua velocidade de fluidez, uma vez que sua melhoria poderá acarretar uma diminuição dos processos internos e um aumento na rapidez das resoluções e na tomada de decisões, propiciando uma melhor relação entre as atividades meio e as finalísticas da Organização (BATISTA, 2006, p. 23).

Partindo desse pressuposto, este enfoque deverá tornar as organizações mais eficazes e eficientes do ponto de vista gerencial, ou seja, eficazes na maximização dos recursos e na obtenção de resultados e eficientes na resolução de problemas e na redução dos custos (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 686).

Aliado a isso, percebe-se que o comportamento ético na gestão de suprimento é esperado e exigível, não sendo possível admitir outro tipo de conduta. Com isso, espera-se que às compras realizadas tornem-se cada vez mais claras e transparentes e de fácil verificação pela sociedade, pelos requisitantes envolvidos e pelos órgãos de controle.

3.2 O Processo de Aquisição de Materiais e o Papel do Comprador Público

A Lei nº 8.666, que trata de Licitações e Contratos Administrativos (BRASIL, 1993), conceitua “compra como sendo toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente”. Para Baily et al (2000, p. 16) a “compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável”. Sua finalidade está na necessidade de suprir os materiais ou serviços necessários, em quantidades e qualidades certas, a preço adequado, e no momento certo. Sendo assim, a área de compras desempenha um papel importante na realização dos objetivos primordiais da Instituição, devido à sua capacidade de afetar a qualidade e entrega de produtos ou serviços essenciais que serão utilizados especialmente nas pesquisas científicas. Atualmente, a área de compras assume um papel estratégico para todas as organizações que, efetivamente, lidam com grandes volumes de recursos envolvidos, principalmente financeiros.

Com isso, acredita-se que finalmente a área de compras passará a ser reconhecida como uma das principais funções dentro das organizações, agregando vantagens competitivas que através da integração com os diversos setores da organização, permitam alcançar os objetivos estratégicos e maximizar a eficiência produtiva das empresas.

Os compradores públicos devem estar cientes de que, para realização das compras, se torna necessário e imprescindível o fornecimento da especificação⁴ completa do bem, além da definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas, de forma a garantir a perfeita aquisição dos bens ou serviços necessários, além de permitir clareza e exatidão por parte de quem está cotando os preços, no caso, o fornecedor (BATISTA, 2006, p. 35).

Os compradores, independentemente se público ou privado, precisam ter um perfil vinculado às necessidades estratégicas da organização. O quadro 1 apresenta a classificação de Baily et al (2000, p. 425) para o provável “perfil do comprador”. Esta classificação apresenta-se dividida em cinco estágios de desenvolvimento na área de compras. No primeiro

⁴ A especificação é fornecida pelo solicitante do pedido. No caso de pedidos de materiais de laboratório e reagentes é realizado pelos pesquisadores.

estágio a função do comprador é vista como essencialmente burocrática e reativa⁵, mas no estágio final (cinco) ela torna-se proativa⁶, com pouco envolvimento do mesmo nas atividades rotineiras de compras, onde a emissão, programação e encaminhamento de pedidos resumem-se a tarefas burocráticas e automatizadas, com pouco envolvimento do comprador.

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO	CARACTERÍSTICAS GERAIS E RESPONSABILIDADES DO RESPONSÁVEL POR COMPRAS
PRIMITIVO	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
CONSCIENTIZAÇÃO	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
DESENVOLVIMENTO	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
MATURAÇÃO	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em <i>commodities</i> ⁷ integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicado à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20/30% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
AVANÇADO	É necessária qualificação profissional ou pós-graduação; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição e à administração da base de fornecedores; menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas.

Quadro 1 – Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento

Fonte: Baily et al (2000, p. 425), adaptado pelo autor.

Para que o comprador tenha um desempenho satisfatório, faz-se necessário um aprimoramento de suas competências e qualificações, que se consegue através do acúmulo de conhecimento e capacitação, que irá determinar a diferenciação primordial entre um comprador burocrático (reativo) ou um comprador moderno (proativo).

O quadro 2 contempla a comparação entre a compra reativa e proativa. Este contraponto, permite diferenciar os dois tipos por nível de atenção e ação das questões realizadas pelo comprador.

Compra reativa	Compra proativa
<ul style="list-style-type: none"> - Compras é um centro de custo - Compras recebe especificações - Compras rejeita materiais defeituosos - Compras subordina-se a finanças ou à produção - Os compradores respondem às condições do mercado - Os problemas são de responsabilidade do fornecedor - Preço é variável-chave - Ênfase no hoje 	<ul style="list-style-type: none"> - Compras pode adicionar valor - Compras (e fornecedores) contribuem para as especificações - Compras evita materiais defeituosos - Compras é importante função gerencial - Compras contribui para o desenvolvimento dos mercados - Os problemas são de responsabilidade compartilhada - O custo total e o valor são variáveis-chaves - Ênfase estratégica

⁵ Reflete uma situação tradicional (antiga) da atividade de compras.

⁶ Reflete uma situação mais atual da atividade de compras.

⁷ São por definição, produtos padronizados e não diferenciados, nos quais o produtor não tem poder de fixação de preços e cujo mercado é caracterizado pela arbitragem nos mercados interno e externo.

- Sistema independente de fornecedores	- O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
- As especificações são feitas por <i>designers</i> ou usuários	- Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
- Negociação ganha-perde	- Negociação ganha-ganha
- Muitos fornecedores = segurança	- Muitos fornecedores = perda de oportunidades
- Estoque excessivo = segurança	- Excesso de estoque = desperdício
- Informação é poder	- A informação é valiosa se compartilhada

Quadro 2 – Mudança de papéis de compras: compra reativa e compra proativa

Fonte: (BAILY et al, 2000, p. 20), adaptado pelo autor.

O papel do comprador reativo reflete uma posição mais tradicional e burocrática da atividade de compras, em contrapartida o papel do comprador proativo reflete uma situação mais atual e presente nos dias de hoje, mas eles não são excludentes, muito pelo contrário. Colaborando com isso, Lima (2004, p. 22) comenta que

Na prática, esses papéis de compras não são excludentes, pois, mesmo em organizações com a atividade de compras bem desenvolvida, a área de compras adota, pelo menos em parte, uma postura reativa. Isto ocorre, por exemplo, nas montadoras, quando da aquisição de produtos ou serviços de fornecedores pré-estabelecidos pela matriz mundial, [...] Entretanto, a dinâmica do relacionamento com o compartilhamento de informações entre a montadora e o fornecedor no processo faz com que as características do papel proativo de compras sejam mantidas.

Na realidade, o comprador reativo representa uma visão extremamente simplista do ato de comprar, consiste apenas em encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar os bens ou serviços exigidos por determinada quantia. Já o comprador proativo tenta estabelecer parcerias com o fornecedor, que permitam compartilhar ideias e conhecimento necessários para o fechamento de uma boa compra.

Os compradores públicos, de um modo geral, ainda estão longe de se tornarem efetivamente proativos, resumidamente por dois motivos: em primeiro lugar, a legislação de licitação brasileira não permite ao comprador utilizar técnicas de compras mais apuradas, pois estabelece normas e procedimentos rígidos que inibem a capacidade de negociação do comprador público. Em segundo lugar, apresenta-se a própria falta de capacitação profissional dos compradores públicos, tanto do ponto de vista do entendimento total da legislação de licitação, quanto da falta de reciclagem e treinamento constante. Esta posição aos poucos está sendo modificada, mas ainda se ouve de alguns compradores públicos a seguinte expressão: “*Não posso fazer diferente, pois a legislação não permite!*” Este tipo de postura precisa ser modificada, pois não cabe mais nos dias de hoje (BATISTA, 2006, p. 38).

Neste sentido, Luiza, Castro e Nunes (1999, p. 774) alertam para a falta de treinamento e motivação dos servidores envolvidos com as compras institucionais, especialmente nas organizações de saúde, traçando um paralelo entre o profissionalismo dos funcionários das empresas fornecedoras e a consequente falta de treinamento dos compradores públicos, alertando que

[...] as organizações compradoras, nesse caso, organizações públicas de saúde, são empresas onde, via de regra, a missão institucional não está bem definida, as atividades meio são pouco profissionalizadas e os funcionários, conseqüentemente, mal treinados. [...] O quadro é deveras desfavorável ao serviço público: de um lado

fornecedores bem equipados; de outro, uma organização constituída de servidores mal treinados e frequentemente desmotivados, atendendo não aos interesses de seus clientes/usuários, mas sim exclusivamente a interpretações da legislação.

As mudanças no perfil do comprador público acontecem devido a fatores determinantes que aconteceram com o perfil das compras realizadas. Segundo Lima (2004, p. 47) estes fatores determinantes estão “associados aos novos fundamentos e objetivos assumidos pelas organizações diante dos desafios do mundo contemporâneo (globalização, novas tecnologias, novas exigências por parte do consumidor, maior concorrência)”. Para Lima (2004, p. 48) “novas qualificações e perfis fazem parte dessa mudança e se refletem no trabalho do comprador”.

O setor de compras, dentro de uma instituição pública de pesquisa científica em saúde, precisa projetar uma imagem de profissionalismo e eficiência, além de estar propensa a colaborar com os departamentos no alcance dos objetivos pretendidos. Os compradores públicos precisam vislumbrar esta mudança, não só do ponto de vista do trabalho desenvolvido, das atitudes, e do posicionamento ético, como também, do ponto de vista das relações interpessoais existentes com os outros profissionais da Instituição (BATISTA, 2006, p. 39).

5 A POSTURA ÉTICA DO COMPRADOR NO SERVIÇO PÚBLICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a postura ética do comprador público, na gestão das aquisições de materiais e serviços nas Instituições Públicas, onde observa-se as características, as atitudes, o comportamento, a conduta e os códigos necessários que enfatizam a postura ética do comprador público, em todo o processo.

Inicialmente, torna-se importante trabalhar o conceito de ética, que consiste em um conjunto de normas que permite a evolução harmônica do trabalho de todos, através de uma tutela no trabalho que regulamente o comportamento individual em prol da coletividade (SÁ, 2009). Originária da palavra grega *ethos*, que quer dizer comportamento consciente, suficiente para distinguir o Homem dos demais animais, a Ética é a ciência da conduta humana, a doutrina dos costumes, conforme afirma Cerquinho (1994, p. 48, *apud* BITENCOURT NETO, 1998).

5.1 O Comportamento Ético do Comprador Público

O comportamento ético por parte dos compradores públicos é esperado e exigido pela sociedade, com forte ligação com o conceito de moral. A ética é considerada como uma teoria ou ciência do comportamento moral dos homens na sociedade, sendo um rol de conceitos aplicáveis às ações dos seres humanos, onde o código de ética é estabelecido pelo padrão de conduta para pessoas com diferentes entendimentos e experiências sociais sobre os acontecimentos da vida de cada um. Lima (2004, p. 44) estabelece uma ligação do código de ética e a empresa, onde define que

A empresa moderna atua em cenários cada vez mais complexos, participando de operações inovadoras, mesmo quando essas operações repetem atividades antigas. O código de ética pode servir como prova legal da intenção da empresa, ou seja, ele tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. A existência do código

de ética evita que julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação dos princípios.

Como a Gestão de Suprimentos lida normalmente com grandes somas de valores orçamentários e financeiros, e em função da necessidade habitual de constante contato com os fornecedores, os compradores tendem a ter uma relação mais estreita, devido aos longos anos de convivência. Dias e Costa (2000, p. 219) lembram dessa relação e alertam para a necessidade do comprador se manter distante dos interesses dos fornecedores, onde

[...] não obstante tudo isso, o comprador, durante a avaliação de um processo de compra de determinado material ou de contratação de serviço, deve manter-se equidistante de todos os fornecedores, evitando que aspectos pessoais e subjetivos interfiram nas suas decisões, beneficiando um único fornecedor em detrimento de outros e, conseqüentemente, da sua própria empresa. Neste ponto, nunca pode ser esquecido que o comprador profissional não está adquirindo materiais ou serviços para si, mas para a organização que lhe paga salários, e é sempre desse modo que ele tem de raciocinar ao avaliar as propostas dos fornecedores. Embora possa parecer óbvia, a colocação anterior se constitui em alicerce do código de ética de todo comprador profissional.

A responsabilidade ética dos compradores públicos é para a empresa em que trabalha, não permitindo que fornecedores coloquem à sua disposição qualquer tipo de favor, do tipo monetário ou em forma de presentes, sendo altamente recomendável que tais relações sejam mantidas em bases realmente equidistantes. Cabe ao comprador público manter esta distância, pois através da sua postura e de suas atitudes, sinalizam aos vendedores que ali eles não conseguirão auferir vantagens imorais (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 694).

Colaborando com esta premissa, Heinritz e Farrell (1994, p. 383-384) acreditam que a responsabilidade ética do comprador, para com a empresa em que trabalha, deva ser sempre seguida, e acrescentam que

[...] o encarregado de compras (comprador) tem a responsabilidade ética, para com a sua empresa, de garantir que esta não apenas mereça, mas na realidade obtenha, em sua esfera de atividades, a reputação de fazer negócios estritamente corretos. Como ponto de contato nas negociações com os vendedores, ele mantém, em grande parte, em suas próprias mãos a reputação da empresa quanto àquele conceito. Pode ter a mais absoluta certeza de que suas ações e conduta são criticamente julgadas e que esse julgamento, favorável ou não, é rapidamente disseminado entre a ampla classe de vendas (fornecedores).

Na realidade, observa-se que o comprador público deve sempre observar seus hábitos de conduta e postura ao realizar uma negociação. Torna-se importante que o mesmo não se deixe envolver em situações alheias à negociação. Para Heinritz e Farrell (1994, p. 379) “o comprador público não apenas deve agir com ética, mas deve, também, estar acima de qualquer suspeita de comportamento contrário a ela”. Este comportamento deve estar visível e aparente nos atos do comprador, não apenas nos discursos.

Antes que outros o façam, cabe ao próprio comprador observar seus hábitos de conduta ao realizar uma compra, procurando nunca se deixar envolver com situações alheias ao próprio negócio, não ficando, assim, em situação de submissão durante uma negociação comercial. O Comprador é, além do guardião dos recursos financeiros da organização, o responsável pela reputação da organização no que tange a honestidade nas transações. O

encarregado de Compras (Comprador Público) não apenas deve agir com ética, mas deve, também, estar acima de qualquer suspeita de comportamento contrário a ela (HEINRITZ e FARRELL, 1994, p. 379).

Com isso, torna-se imprescindível que o Comprador Público mantenha a postura ética e profissional, pois suas opções podem afetar o desenvolvimento da empresa e trazer resultados negativos, através do aumento do custo das organizações e reflexo no andamento dos processos. Isto posto, percebe-se, portanto, que dos requisitos necessários a este tipo de profissional, o comportamento ético apresenta-se como primordial e imprescindível, encabeçando o conjunto de competências e habilidades necessárias ao Comprador Público.

Então, deve-se observar as atitudes profissionais do Comprador Público, dentro e fora do ambiente de trabalho, além de estar em consonância com os princípios e valores estabelecidos pela Instituição a qual pertence. O padrão de conduta do profissional de compras deve estar sempre em consonância com o que é exigido pela sociedade e pela Instituição ao qual está vinculado, sendo responsável também pela construção da reputação e do caráter empresarial necessário para que uma organização seja reconhecida como uma empresa ética.

Heinritz e Farrell (1994, p. 382) enfatizam, ainda, que o Comprador Público tem

uma responsabilidade ética para com a sua empresa, que é a de não se colocar sob obrigações especiais para com qualquer fornecedor, por meio da aceitação de favores excessivos, ou permitir que os vendedores frequentemente paguem suas contas em restaurante, mesmo que isso possa ser feito dentro do espírito de cortesia. [...] É altamente desejável que tais relações sejam mantidas em bases realmente equitativas...

As armadilhas podem surgir durante uma compra ou negociação e devem ser sempre evitadas. Favorecimento, promessas, troca de favores e presentes também. Manter a confidencialidade das informações sigilosas deve ser sempre adotado e seguido a todo custo.

Dentro dessa premissa, Toi e Carmo (2017) apresentam as seguintes condutas antiéticas que não devem ser seguidas pelas empresas e funcionários:

- I. A empresa diz não ter preconceito, mas não possui nenhum trabalhador negro;
- II. Suborno indireto: os compradores negociam corretamente, mas aceitam vantagens políticas e às vezes até sexuais de seus fornecedores;
- III. Comprador se envolve com o fornecedor e acaba favorecendo-o mesmo sem a intenção de fazê-lo;
- IV. Comprador para fornecedor: ou aceita o preço ou o concorrente recebe. Este procedimento acaba liquidando os pequenos;
- V. A empresa ter informantes em Brasília;
- VI. A contratação de pessoal do concorrente para obter informações;
- VII. Subfaturar o produto: o concorrente A pesquisa o mercado e estima que o valor justo para um determinado produto é X, computando entre outros itens o seu custo, mão-de-obra e suas vantagens. No entanto, o concorrente B fatura o mesmo produto pela metade do preço e paga o restante por fora;
- VIII. Dois concorrentes combinam abaixar o preço de um produto para liquidar um terceiro;
- IX. Violar o meio ambiente;
- X. A empresa que opta por uma publicidade enganosa, abusiva ou escandalosa, uma vez que ela tem responsabilidade nesta escolha e não só a agência;
- XI. Vender sonho ao invés de produto: propaganda de um sabão que vende o sonho de uma viagem para a Europa, por exemplo, e não o produto.

Todo tipo de empresa, seja privada ou pública, tem o dever de agir de acordo com os princípios éticos e cumprir as Leis também de forma ética. Moreira (2002) preconiza que, atitudes antiéticas devem ser banidas em quaisquer organizações, pois toda organização tem seu código de ética na empresa, ao quais todos os funcionários desde que ingressem na empresa e ao longo de sua trajetória empresarial devem respeitar estes e a colocar em prática, portanto ela é fundamental em qualquer situação da vida e especificamente nas empresas, pois é responsável pela moral que a empresa possui tanto um moral com influências positivas quanto moral com influências negativas, conforme Moreira (2002, p. 27, *apud* POLETTI, 2008).

Sendo assim, torna-se de fundamental importância que as empresas adotem melhorias contínuas nos processos e controles internos de gestão, como forma de maximizar as rotinas e atividades desempenhadas pelos Compradores Públicos, através de auditorias e procedimentos para verificação de não conformidades relacionadas com as atividades desempenhadas pelo Comprador. A postura ética deve estar sempre presente nas relações de trabalho, principalmente entre compradores e fornecedores.

O treinamento constante propicia aos Compradores Públicos conhecimento adequado para o desempenho da função. Nesse sentido, Heinritz e Farrell (1994, p. 88) estabelece um conjunto de conhecimentos necessários para um bom desempenho da função de Comprador em uma empresa, a saber:

- a) Conhecimento dos processos da empresa, de seus equipamentos e produtos;
- b) Conhecimento dos materiais de produção e manutenção, e da forma como os mesmos são empregados;
- c) Conhecimento do fluxo de materiais e dos controles de forma e registro dos mesmos;
- d) Conhecimento dos outros departamentos e de suas funções, e das relações do Departamento de Compras para com eles;
- e) Conhecimento das diretrizes de ação da empresa;
- f) Conhecimento das diretrizes de ação do Departamento de Compras.

Dentro desse entendimento, torna-se necessário e primordial introduzir o conceito de ética dentro das relações e dos conhecimentos apontados por Heinritz e Farrell acima. Percebe-se, então, que não adianta adquirir todos os conhecimentos listados por Heinritz e Farrell, sem que aja um efetivo entrelaçamento desses conhecimentos com os preceitos difundidos pelo conceito de ética.

5.3 Atitudes Éticas Esperadas do Comprador Público

A ética em muitos casos não é mais um dever, mas um diferencial que está mudando a estrutura de muitas organizações. A partir dela que a empresa é reconhecida perante a sociedade, e quando reconhecida por consequências virão inúmeros resultados positivos os quais definem como obtenção de maior lucratividade, aumento de clientes e permanência de antigos e fiéis clientes, entre outros, afirma Moreira (2002, p. 27-28, *apud* POLETTI, 2008).

Destaca-se, portanto, algumas atitudes éticas que deverão ser cumpridas ao longo do processo de contratação de fornecedores, em especial observam-se algumas que são sugeridas por Moreira (2002, p. 29-30, *apud* POLETTI, 2008), a saber:

- a) Vantagem para a administração pública - É necessário agir eticamente diante ao processo licitatório, pois ele deve se encontrar de acordo com as mesmas especificações de acordo com que a administração pública solicitou desde seu estudo prévio, edital, julgamento, para que o objetivo da administração seja alcançado e para que os dinheiros que saem dos cofres públicos sejam eles bem aproveitados. A administração ao longo de seu processo não deve somente analisar a proposta que apresente o menor valor, mas deve ser levado em consideração a proposta ao qual levou ao melhor benefício em estar adquirindo esta compra.
- b) Igualdade entre todos os proponentes – Todos os proponentes que desejem fazer parte do processo licitatório têm as mesmas igualdades na concorrência pública que qualquer um outro, seja ele uma empresa de grande porte, micro empresa ou pequena empresa, sem privilégio, sem discriminação e sem proteção, pois estas atitudes fazem com que não ocorram a livre concorrência. Para a administração pública quanto maior o número de proponentes que apresentem suas propostas, melhor para obter mais concorrentes e baratear seus preços.
- c) Ampla competição – Como já citamos, a finalidade da concorrência pública é a obtenção de um maior número de proponentes que participem do processo, pois além de dar oportunidade a todas as empresas participar a plena competição sem distinções demonstrando transparência em seus atos.
- d) Vinculação ao edital – Ética no processo desde o ato, abertura e julgamento, pois ele deve ser rigidamente vinculado ao edital e tomar as decisões somente segundo ao edital e nada diferente pode ser realizado no que está neste documento. Objetividade do julgamento – O julgamento das propostas deve ser objetivo e ser feito com ética, pois o objetivo da administração é demonstrar sua real transparência.
- e) Individualidade dos proponentes – A atitude de cada proponente deve ser individual sem contatos ou negociações ao longo do processo, principalmente nos envelopes que contém a proposta do presente edital, cada uma deve ser única e individual sendo a ética como um dos requisitos básicos nesta conduta de individualidade, uma vez que se ela não houver, haverá atos imorais e ilegais cometidos e se tratando de assuntos afirmados entre si sobre alteração de preços pode levar a corrupção gerando um crime.
- f) Contraditório e ampla defesa – A ética se expande a medida em que se algum dos proponentes se julgue que algum ato do processo esteve em desacordo com a licitação, ele poderá apresentar todos os seus recursos formalmente para a administração, não para obter bom resultado para si, mas para atuar de acordo com as normas corretas.
- g) Combate ao suborno e a corrupção – O funcionário público deve ter atitudes éticas, portanto o ato de receber coisas de valor, e
- h) Dinheiro ou levar vantagem pessoas de fornecedores é crime, pois os fornecedores vêm por estes meios para subornar seus clientes para levar vantagem na concorrência.

5.4 A Importância do Código de Ética nas Instituições

Para isso, torna-se primordial que as empresas adotem um Código de Conduta e Procedimento Ético, que defina conceitos e posturas, bem como dissemine a cultura ética entre os seus funcionários, não apenas na área de suprimento, mas, sobretudo, em toda a organização.

Dentro deste contexto, Lima (2004) afirma que

O código de ética é um padrão de conduta para pessoas com diferentes visões e experiências sociais sobre os fatos da vida. A empresa moderna atua em cenários

cada vez mais complexos, participando de operações inovadoras, mesmo quando essas operações repetem atividades antigas. O código de ética pode servir como prova legal da intenção da empresa, ou seja, ele tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. A existência do código de ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação dos princípios.

Colaborando com esse entendimento, Kummer (2011, p. 27), estabelece que “é importante que as empresas públicas além das questões legais pertinentes, desenvolvam um código de ética no intuito de estabelecer um conjunto de procedimentos a serem observados e seguidos pelos negociadores profissionais”.

Da mesma forma, o próprio Kummer (2011, p. 27) orienta que o código de ética leve em consideração, entre outros, os seguintes temas:

- a) Integridade pessoal dentro e fora da organização;
- b) Competência pessoal;
- c) Cumprimento das legislações que afetam os negócios;
- d) Conflito de interesses;
- e) Manifestações de hospitalidade e presentes;
- f) Confidencialidade de informações empresariais;
- g) Comportamento nas negociações;
- h) Sustentabilidade;
- i) Responsabilidade social.

Já para os autores Toi e Carmo (2017) este código pode abranger vários parâmetros que poderão servir de instrumentos para nortear a conduta moral dos *stakeholders*⁸, bem como dos Compradores Públicos, tais como:

- a) importância de um programa de ética;
- b) liderança ética;
- c) elaboração do código de ética;
- d) educação para a ética;
- e) comunicação ética;
- f) auditoria ética;
- g) ética na seleção, na avaliação e na recompensa.

Diversos são os “códigos de ética” publicados no mundo, que exprimem a necessidade de se estabelecer como prática profissional aspectos e conduta que as tornem padrão para a prática das compras efetuadas nas empresas. Baily et al (2000, p. 437) apresenta o código desenvolvido pela *National Association of Purchasing Practice* (NAPP)⁹, que trata como princípios e padrões da prática de compras, os seguintes itens:

- 1) considerar em primeiro lugar os interesses da empresa em todas transações e praticar e acreditar nas políticas estabelecidas;
- 2) ser receptivo ao aconselhamento competente dos colegas e orientar-se por tal aconselhamento sem diminuir a dignidade e a responsabilidade de seu trabalho;

⁸ *Stakeholder* é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio. O inglês *stake* significa interesse, participação, risco. Enquanto *holder* significa aquele que possui.

⁹ Associação Nacional de Práticas de Compras (Estados Unidos da América).

- 3) comprar sem preconceito, procurando obter o valor final máximo para cada unidade monetária gasta;
- 4) conhecer com consciência os materiais e processos de produção e estabelecer métodos práticos para conduzir o trabalho;
- 5) apoiar e trabalhar pela honestidade e pela verdade nas compras e nas vendas e denunciar todas as formas de pagamento de propina;
- 6) na medida do possível, atender com rapidez e cortesia todas pessoas que exercem uma missão comercial legítima;
- 7) cumprir as obrigações e exigir que as demais pessoas cumpram as suas, e que as obrigações sejam consistentes com a boa prática empresarial;
- 8) evitar as práticas desonestas, mesmo quando consideradas legais;
- 9) sempre que possível, aconselhar e orientar outros compradores no desempenho de seus deveres; e
- 10) cooperar com todas as organizações e indivíduos engajados nas atividades destinadas a melhorar o desenvolvimento e a reputação da área de compras.

Para Heinritz e Farrell (1994, p. 380) o código “é, necessariamente, de natureza geral e requer uma elaboração e uma interpretação mais ampla, quanto às suas aplicações e circunstâncias específicas”.

A implantação do código deve atingir a organização em sua plenitude, através da disseminação da cultura e do comportamento ético esperado por todos (sociedade e empresa). Além do mais, torna-se imprescindível que o código seja, efetivamente, conhecido e reconhecido por todos os funcionários da instituição, pois, só assim, de forma efetiva, alcança-se os objetivos propostos.

Para isso, faz-se necessário estabelecer mudanças na organização, sendo necessário romper paradigmas e propor soluções criativas. Neste contexto, Batista (2014, p. 193), salienta que as

instituições públicas brasileiras não podem ficar à margem desse processo de mudança. É necessário romper com o passado, modificar experiências tradicionais, alterar paradigmas, propor soluções criativas com capacidade de mudar as organizações para um ambiente mais profissional e competitivo.

Ainda colaborando com esse entendimento, agora sob o ponto de vista do gestor público, Batista (2014, p. 193) assevera que

o gestor público moderno deve participar intensamente dos processos de mudança, propor soluções adequadas para cada Instituição, que leve em consideração as características inerentes de cada uma, tornando-as mais ágeis e eficientes do ponto de vista gerencial e operacional.

Dito isso, percebe-se a necessidade de modificar paradigmas existentes e estabelecer novos conceitos e soluções internas que privilegiem a postura ética em todas as compras públicas realizadas, de forma clara e transparente. As Instituições Públicas ligadas às áreas de Ciência, Tecnologia e Saúde (C/T&S) não podem e não devem ficar à margem desse processo de mudança.

6 CONCLUSÃO

Nas Instituições Públicas ligadas a área de pesquisa científica (ciência, tecnologia e saúde (C/T&S)), observa-se um aumento constante da complexidade das compras realizadas,

que encontra-se diretamente relacionado ao crescimento das despesas e a alta diversificação das pesquisas científicas realizadas. Acredita-se que com adoção de novas práticas de gestão institucional, as organizações públicas em geral tendem a reduzir seus custos internos de gestão, de forma a garantir a realização dos objetivos estratégicos de cada organização.

A gestão de suprimentos deve assumir um papel de vanguarda na realização desses objetivos, desenvolvendo habilidades competitivas necessárias para contratação de cada produto ou serviço. Para isso, se faz necessário otimizar os processos administrativos, bem como integralizar a postura ética em todos os atos praticados não só na gestão de suprimentos, mas em toda a instituição.

O Comprador Público deve manter a postura ética e profissional, sendo requisito necessário para este tipo de profissional. O comportamento ético apresenta-se como primordial e imprescindível, sendo considerado um fator primordial e imprescindível no conjunto de competências e habilidades necessárias ao Comprador Público.

As posturas e atitudes profissionais do Comprador Público, dentro e fora do ambiente de trabalho, devem estar sempre em consonância com os princípios e valores básicos estabelecidos pela Instituição a qual pertence. O padrão de conduta do profissional de compras deve encontrar-se em consonância com o padrão exigido pela sociedade e pela Instituição ao qual está vinculado. Cabe também ao Comprador Público ser o responsável pela construção da reputação e do caráter empresarial necessário para que uma empresa seja reconhecida como ética.

Dentro desse enfoque, torna-se imprescindível que o Comprador Público mantenha sempre a postura ética e profissional em todas as suas relações, sem exceção. Sendo assim, o comportamento e a postura ética apresenta-se como principal competência e habilidade necessária ao Comprador Público, no desenvolvimento de suas atividades, especialmente nas instituições de ciência e tecnologia em saúde.

Desta forma, faz-se necessário observar a postura dos Compradores Públicos, estabelecer novos conceitos, códigos e procedimentos internos, modificar fluxos, ajustar controles, auditar métodos e processos, enfim, priorizar a postura ética em todas as relações de trabalho e comportamento nas instituições, sejam elas internas ou externas, como forma de transmitir para sociedade em geral o comportamento e a postura ética que a organização efetivamente trabalha, pois não basta ser ético, tem que parecer ético, tem que respirar ética, tem que trabalhar de forma ética, enfim, tem que demonstrar a ética em todas as suas atitudes e comportamentos, seja na vida pessoal ou profissional. É isso que se espera como postura e comportamento dos Compradores Públicos.

7 REFERÊNCIAS

ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. **Guia de gerenciamento no setor público**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BATISTA, Fábio F. et al. (Org.). **Passos para o gerenciamento efetivo de processos no setor público: aplicações práticas**. In: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, Texto para discussão. Brasília, n. 427, jun. 1996. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/1996/td_0427.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2017.

BATISTA, M. A. C. **Modelo de gestão da informação**: uma proposta para acompanhamento de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde - C&T/S. 2006. 157 p. Dissertação (mestrado profissional em saúde pública) — Departamento de Saúde Coletiva, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, 07 dez. 2006.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. Revista de Administração Pública – RAP (Impresso), v. 42, p. 681-699, 2008.

BATISTA, M. A. C. **Sistemas de Informação: Elemento Indutor e Potencializador dos Processos Internos de Gestão nas Instituições Públicas de Ciência e Tecnologia em Saúde**. In: GURGEL, I. G. D. et al. (Org.). Gestão em Saúde Pública: Contribuições para a Política. Recife: Editora UFPE, 2014. 3 v. p. 174-195.

BITENCOURT NETO, Pedro Luíz Pinto. **Ética em Compras**. São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 80 pgs. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento - ORH).

BRASIL. Lei n. 8.666, 21 jun. 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil] União, Brasília, Distrito Federal*, 22 jun. 1993. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 13 jul. 2016.

CARVALHO, Paulo C. S. **Política de compras na administração pública brasileira**. In: RHS Licitações - Conteúdo. São Paulo, ano 2005. Disponível em: <<http://licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=59>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

CERQUINHO, F. - **Ética e Qualidade nas Empresas** - Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DIAS, Mário; COSTA, Roberto F. **Manual do comprador**: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. São Paulo: Edicta, 2000.

GRUPO ÂNIMA EDUCAÇÃO. **Manual Pesquisa Qualitativa**: Suporte ao trabalho de conclusão de curso (TCC). Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://disciplinas.nucleoad.com.br/pdf/anima_tcc/gerais/manuais/manual_quali.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2016.

HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. **Compras**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 1994.

Kummer, M. J. **Patrimônio Público, Materiais e Logística**. Caderno elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil (e-Tec Brasil). Curitiba. 2011.

LIMA, José C. S. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo.** Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, tese de Doutorado em Engenharia. São Paulo, 2004.

LUIZA, Vera L.; CASTRO, Claudia G. S. O.; NUNES, Joaquim M. **Aquisição de medicamentos no setor público:** o binômio qualidade – custo, Rio de Janeiro, ano 1999, vol.15, no.4, p.769-776, out./dez. 1999. Caderno de Saúde Pública. Disponível em: <http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1999000400011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 fev. 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira/Thomson, 2002.

MOREIRA, Joaquim Magalhães. **A ética empresarial no Brasil.** 1ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Manfredo A. de. **Reviravolta linguístico-pragmática na filosofia contemporânea.** São Paulo: Edições Loyola, 2001. (p.11-34 e 51-69).

PEREIRA, Luiz C. B. **A Reforma do Estado dos Anos 90 - Governança:** a reforma administrativa. ano 1998. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/ver_file.asp?id=283>. Acesso em: 05 jan. 2017.

POLETTI, Caroline Aparecida. **A relação entre Empresa Privada e Órgão Público - As Vantagens e Desvantagens para a Empresa Privada participar nas vendas aos Órgãos Públicos.** Monografia de conclusão de curso. Curso de Graduação em Administração de Empresas. Faculdade Cenequista de Capivari – Cnec. 67 Páginas, 2008.

ROMÃO, Cesar. **Abordagens qualitativas de Pesquisa – Artigo Científico.** 2004. Disponível em: <<http://www.cesarromao.com.br/redator/item24132.html>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

SÁ, Antônio Lopes. **Ética Profissional.** 9.ed. São Paulo, Atlas,2009.

TOI, Carmen S.; Carmo, Eliane R. **A importância do comportamento ético nas organizações.** Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/A%20import%C3%A2ncia%20do%20comp.%20C3%A9tico%20nas.....pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2017.