

**ÁREA TEMÁTICA: APG3 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR.**

**TÍTULO: INOVAÇÃO INCREMENTAL NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS PARA AQUISIÇÕES DE LIVROS NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ.**

### **RESUMO**

A sociedade tem obrigado as organizações públicas a buscar o aperfeiçoamento de seus serviços e isso pode ser conquistado mediante aplicação dos conceitos de inovação nos procedimentos administrativos. A implementação de mudanças, por si só, não é capaz de solidificar o caminho para o processo inovativo. Entretanto, em determinadas situações, é perceptível o uso inadequado do potencial humano nas organizações, principalmente quando diferentes agentes repetem operações sistematicamente, situação que vinha ocorrendo quando da realização das licitações para aquisições de livros pelos *Câmpus* da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Diante deste contexto, emerge a oportunidade para a realização desta pesquisa, a qual enquadra-se como aplicada e foi desenvolvida a partir de um levantamento de dados junto ao portal comprasnet visando aferir o número de licitações realizadas no período de 2009 a 2018 para a aquisição de livros pela UTFPR. Com base nesses dados, foi possível notar a redução no número de certames e consequente simplificação de etapas nos processos de compra de livros pela UTFPR.

***Palavras-chave:*** Gestão Pública. Inovações. Compras Compartilhadas.

## **ABSTRACT**

Society has forced public associations to seek to improve their services and this can be achieved by applying the concepts of innovation in administrative procedures. The implementation of changes, by itself, is not able to solidify the path for the innovative process. However, in certain situations, the inappropriate use of human potential in organizations is noticeable, especially when different agents repeat operations systematically, a situation that had been occurring when bids for books were purchased by the Campus of the Federal Technological University of Paraná. In this context, the opportunity to conduct this research emerges, which fits as applied and was developed from a data survey with the Comprasnet portal aiming to gauge the number of bids carried out from 2009 to 2018 for the acquisition of books by UTFPR. Com base nesses dados, foi possível notar a redução no número de certames e consequente simplificação de etapas nos processos de compra de livros pela UTFPR.

**Keywords:** *Public Administration. Innovations. Shared Purchases.*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo se propõe a abordar a ocorrência de uma inovação incremental nos processos licitatórios para aquisição de livros no âmbito da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, mediante o uso do Sistema de Registro de Preços (SRP). Para tanto, foi empregada a abordagem de pesquisa mista, que é caracterizada pela combinação de procedimentos de coleta de dados com análise documental.

O SRP, que foi previsto pelo art. 15 da Lei nº. 8.666/1993, é considerado uma ferramenta de apoio ao planejamento da Administração Pública. Atualmente, o SRP é muito utilizado nos processos realizados pela modalidade pregão, na forma eletrônica, sendo regulamentado pelo Decreto 7.892/2013.

O uso adequado desta ferramenta, aliado à prática de inovações em processos, é capaz de proporcionar ganho de eficiência à área de compras, a qual, embora seja considerada atividade meio ou de apoio, desempenha papel estratégico dentro das instituições públicas, uma vez que conduz, mediante processos licitatórios, a aquisição dos insumos necessários à execução das atividades fim das organizações.

Estes processos têm suas características e especificidades definidas pela legislação, a qual está passando por inúmeras mudanças nos últimos anos. Deste modo, tem-se tornado comum o redesenho do papel e dos objetivos atribuídos à área, o que abre espaço para a inovação incremental nos processos que por ela são realizados.

Segundo o Manual de Oslo, a inovação de processos está relacionada à promoção de melhorias, que podem ocorrer tanto em produtos, softwares, processos produtivos ou administrativos, entre outros (OCDE, 2006). De acordo com Oliveira (2014), a inovação incremental ocorre quando uma organização resolve um problema ou otimiza um processo por meio de uma solução já existente no mercado.

Este tipo de inovação possui grau moderado de novidade, porém, com percepções de ganhos representativos nos resultados e tende a se acumular ao longo do tempo em razão da evolução do conhecimento e da acumulação de expertises (SCHERER, 2009).

Segundo o autor, no caso do setor público, a inovação mostra-se como excelente mecanismo para a melhoria dos serviços prestados à sociedade, pois promove o redesenho das rotinas operacionais a fim de ampliar a eficiência e aumentar a produtividade. Contudo, para que a inovação de fato ocorra, faz-se necessário o engajamento e o entusiasmo dos agentes envolvidos, os quais, por atuarem diretamente com a execução dos procedimentos burocráticos da máquina administrativa, são os detentores da experiência e da capacidade para perceber as principais demandas dos usuários num dado processo.

Nesse mesmo sentido, para Ferrarezi et al. (2010) o sucesso da inovação pública depende de sua institucionalização, de modo que a inovação deixa de ter ligação com uma pessoa em particular e passa a ter caráter institucional.

No tocante à área de licitações, as inovações interferem nas rotinas processuais inerentes aos atos e fatos que ocorrem no meio dos procedimentos licitatórios, com destaque especial para a “busca de um procedimento mais célere, menos oneroso e mais transparente ou, ainda, uma melhor qualidade da instrução processual” (FENILI, 2016, p. 138).

## 2. METODOLOGIA

Visando alcançar o objetivo proposto, foi utilizada a abordagem de pesquisa mista, que segundo Sampieri et al. (2014) fornece uma visão mais completa do objeto estudado, pois combina procedimentos de coleta de dados (abordagem quantitativa) com análise documental (abordagem qualitativa). Este tipo de abordagem permite cruzar dados quantitativos com qualitativos, tornando-os complementares entre si. Em outros termos, aproveitam-se os pontos fortes de cada abordagem, de modo que o uso combinado torna-se mais efetivo do que o uso de uma ou outra isolada (CRESEWL, 2010).

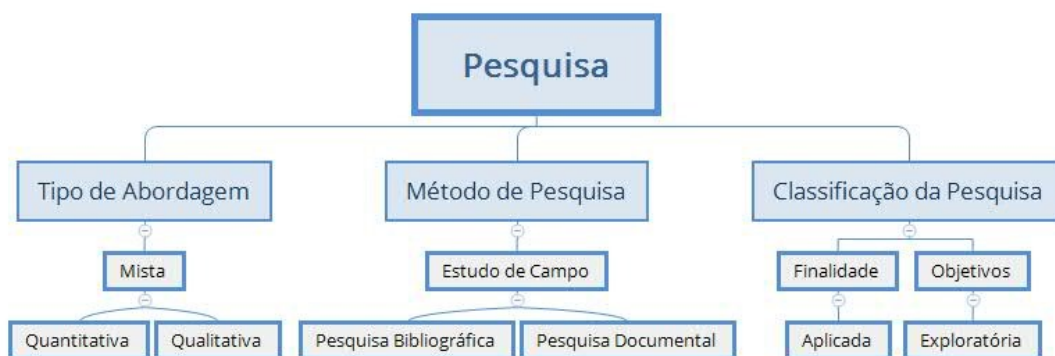
Como o presente estudo contempla a área de compras do sistema UTFPR (Reitoria e Câmpus) foi utilizado o método denominado pesquisa de campo, o qual “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes para analisa-los” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 59).

Em relação ao escopo, o presente artigo é enquadrado como pesquisa aplicada quanto ao objetivo e exploratória quanto à finalidade. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática, ou seja, envolve verdades e interesses locais. A pesquisa exploratória, por sua vez, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo explícito e permitir a elaboração de hipóteses (GIL, 2010).

No que se refere aos procedimentos técnicos empregados para a obtenção dos dados, o presente estudo pode ser classificado como pesquisa bibliográfica e documental. Na concepção de Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica contempla a bibliografia já existente em relação ao tema estudado, independentemente da forma pela qual foi publicada. Já a pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não foram tratados de forma analítica. Em outras palavras, pode-se dizer que esta pesquisa é caracterizada pelo agrupamento, classificação e distribuição dos documentos, independentemente do gênero ou atividade humana a que estão relacionados (MATIAS-PEREIRA, 2019).

Diante destas colocações, a estrutura da pesquisa é apresentada pela figura 1.

Figura 1 - Estrutura



Fonte: Elaborado pelo autor

## **2.1. Coleta dos Dados**

Para a pesquisa documental foi utilizada como fonte os processos licitatórios realizados pela UTFPR. No tocante à forma de extração dos dados, frisa-se que as buscas foram feitas junto ao portal de Compras do Governo Federal, mediante a inserção do código de cada UASG (unidade administrativa de serviços gerais) da UTFPR na ferramenta de pesquisa.

Além disso, como o levantamento refere-se ao período de 2009 a 2018, a busca das informações foi executada ano a ano, pois o sistema não oferece um relatório unificado para todo o período das licitações operacionalizadas pelas UASG's. Após a listagem das licitações apresentadas, foram selecionados os processos que tiveram como objeto a aquisição de livros. A partir dos arquivos do edital e termos de referência, os dados foram organizados com o apoio de uma planilha eletrônica.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

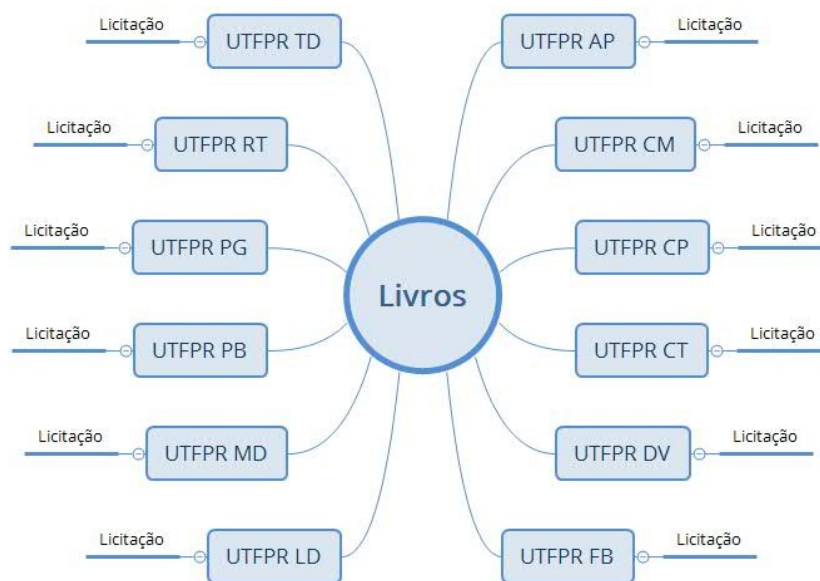
No âmbito do Poder Executivo Federal, os processos de aquisição e gestão de materiais, de maneira geral, ocorrem de forma independente, ficando sob responsabilidade de cada órgão definir, isoladamente, questões relacionadas aos tipos de itens que serão adquiridos, suas especificações e quantidades, os procedimentos de estocagem, as soluções tecnológicas a serem utilizadas, bem como as diretrizes e os mecanismos de controle e gestão.

Estes processos, em sua grande maioria, são realizados na modalidade pregão, na forma eletrônica, o qual, segundo Gasparini (2006, p. 38) caracteriza-se como “procedimento administrativo por meio do qual o ente estatal seleciona, dentre as propostas apresentadas pelos licitantes em sessão pública virtual, aquela que lhe é mais vantajosa, sendo a fase de julgamento prévia em relação à habilitação”.

A UTFPR, instituição federal de ensino superior vinculada ao Ministério da Educação, adota o sistema de gestão descentralizada de recursos orçamentários em relação a seus Câmpus, os quais estão localizados 13 cidades do Paraná: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo.

Por conta desta descentralização na gestão orçamentária, o planejamento dos processos, via de regra, também ocorre de maneira descentralizada, estratégia que é apresentada didaticamente pela figura 2 (UTFPR, 2017).

Figura 2 – Planejamento Descentralizado



Fonte: Elaborado pelo autor.

A descentralização no planejamento caracteriza-se pela maior autonomia ao órgão comprador e maior celeridade ao trâmite processual, visto que não exige a consolidação de demandas. Por outro lado, proporciona a multiplicação de processos e desconsidera o aproveitamento de expertises, além de dificultar a economia de escala (FENILI, 2016).

Esta estratégia de planejamento foi muito utilizada pela instituição durante os anos de 2009 a 2012 para a aquisição de livros. Neste período, as UASG's da UTFPR realizaram 97 processos de pregão com esta finalidade, conforme demonstrado pelo quadro 1.

Quadro 1 – Quantidade de Pregões

<i>Unidade Licitante</i>	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UTFPR AP	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0
UTFPR CM	4	2	0	5	0	0	0	0	0	0
UTFPR CP	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0
UTFPR CT	4	5	4	8	1	0	0	0	0	0
UTFPR DV	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0
UTFPR FB	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0
UTFPR GP	*	*	2	2	0	0	0	0	0	0
UTFPR LD	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0
UTFPR MD	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0
UTFPR PB	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0
UTFPR PG	1	1	5	2	0	0	0	0	0	0
UTFPR SH	*	*	*	*	0	0	0	0	0	0
UTFPR RT	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
UTFPR TD	2	9	0	3	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

\* UTFPR GP – Implantação em dezembro de 2010. \* UTFPR SH – Implantação em dezembro de 2013.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao proceder desta forma, com planejamento descentralizado e totalmente independente, inúmeros processos eram realizados com o mesmo grupo de objetos (material bibliográfico) e com a mesma finalidade (aquisição de livros para a atualização e expansão dos acervos físicos das bibliotecas), o que caracterizava o retrabalho por parte da área demandante (DEBIB - Departamentos de Biblioteca) (DEBIB) e de licitações (DEMAP – Departamento de Materiais e Patrimônio) nas diferentes UASG's.

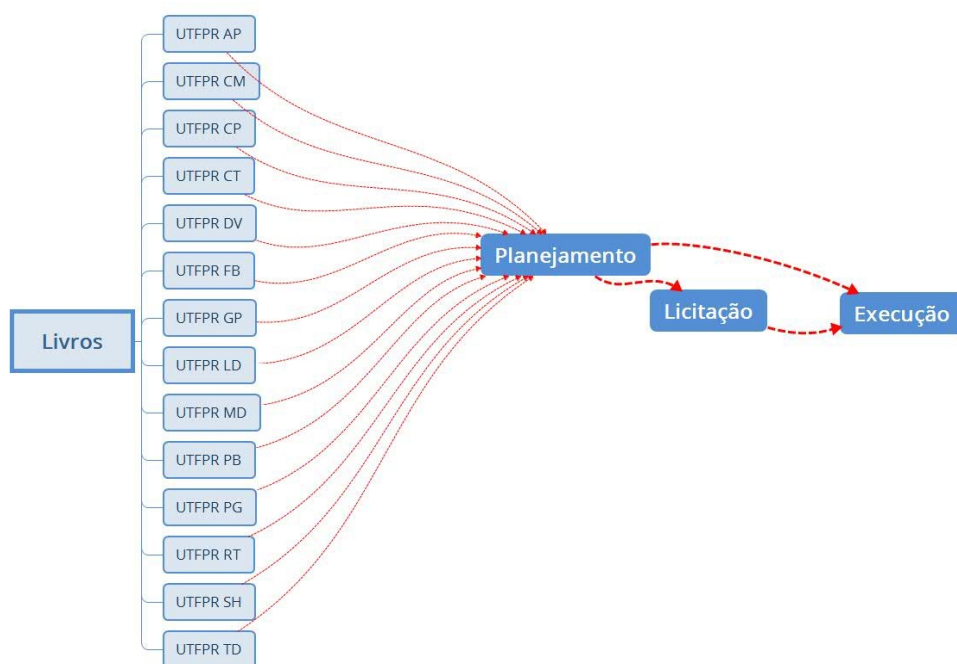
A partir de 2013, a área demandante destes materiais (DEBIB) promoveu um aperfeiçoamento na estratégia de planejamento, por meio de uma alteração na metodologia para a aquisição de livros, o que permitiu a redução no número de pregões realizados pelas UASG's, conforme quadro 1.

Com esta alteração, apresentada de forma didática pela figura 3, a instituição deixou de realizar processos de forma individualizada e passou a licitar livros de forma conjunta, mediante o uso do Sistema de Registro de Preços, conforme previsão do art. 3º, inciso III do Decreto 7.892/2013.

Ao adotar o planejamento em conjunto, a UTFPR fez uso da política de compras compartilhadas, a qual é conceituada pelo art. 2º da Instrução Normativa nº 10/2012, do então Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, como “a contratação para um grupo de participantes previamente estabelecidos, na qual a responsabilidade de condução do processo licitatório e gerenciamento da ata de registro de preços serão de um órgão ou entidade da Administração Pública Federal” (BRASIL, 2012).

De acordo com os ensinamentos de Silva (2018), Fenili (2016) e Brasil (2015), a compra compartilhada proporciona inúmeras vantagens ao processo de contratação, tais como fortalecimento das relações institucionais, otimização de recursos humanos, padronização e integração de procedimentos, economia de escala, racionalização de processos, entre outros.

Figura 3 – Planejamento em Conjunto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, a mudança na forma de planejamento também proporcionou vantagens econômicas à UTFPR, especialmente ao considerarmos todas as etapas envolvidas nos processos de pregão, as quais são apresentadas pelo quadro 2, elaborado com base em um estudo publicado pelo Instituto Negócios Públicos em 2018.

Quadro 2 – Custo de uma Licitação

<b>Etapa</b>	<b>Valor</b>
Identificação da necessidade	R\$ 1.182,18
Análise e aprovação da aquisição	R\$ 810,85
Realização de pesquisa de mercado de valores e de quantidade	R\$ 2.908,81
Determinação da modalidade e elaboração do termo de referência	R\$ 2.373,41
Elaboração de minuta do edital, contrato e publicação	R\$ 4.456,81
Abertura das propostas e habilitação dos interessados em ato público	R\$ 1.667,91
Verificação nas conformidades com o edital	R\$ 2.772,99
Adjudicação	
Homologação	
Publicação do resultado	
<b>Total</b>	<b>R\$ 16.172,96</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do quadro 2, verifica-se que o custo para a realização dos 4 pregões no período de 2013 a 2018 (R\$ 64.691,84) é muito inferior ao custo dos 97 pregões realizados no período de 2009 a 2012 (R\$ 1.568.777,12). Deste modo, além de eliminar o retrabalho que vinha ocorrendo entre as diferentes UASG's, alteração na forma de planejamento também possibilitou uma redução no custo operacional dos processos licitatórios.

Apesar do planejamento das licitações ter passado a ser feito em conjunto, é importante mencionar que a gestão e emprego dos recursos continuou a ser realizada de forma descentralizada, de modo que a definição dos títulos a serem adquiridos e seus quantitativos permaneceu sob responsabilidade de cada UASG.

A alteração na forma de aquisição também permitiu simplificar o processo de contratação, o qual tem inúmeros requisitos e especificidades definidos pela legislação. Nesse sentido, durante o período de 2009 a 2012, a fase interna dos processos era planejada e executada pelo Departamento de Biblioteca, mediante elaboração da justificativa para realização da despesa, requisição de compra, pesquisa de mercado e termo de referência, com a discriminação prévia de todos os títulos a serem adquiridos, procedimento que repetia-se em todas as UASG's e que certamente afetava o uso da força de trabalho não só da área demandante, como também da área de licitações.

Este método tornava o processo pouco flexível para a inclusão de novos títulos ou mudanças nos títulos já listados, de modo que eventuais falhas durante a confecção das listas demandava a realização de processos adicionais. Além da pouca flexibilidade para alterações, este modelo dificultava a realização da pesquisa de mercado, a qual tornava-se extremamente morosa em razão da quantidade e da



variedade de títulos distintos a serem licitados, conforme demonstra o quadro 3.

Quadro 3 – Quantidade de Títulos Licitados

<b>Campus</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
UTFPR AP	166	181	166	130	0	0	0	0	0	0
UTFPR CM	563	568	0	627	0	0	0	0	0	0
UTFPR CP	216	0	373	399	0	0	0	0	0	0
UTFPR CT	598	1144	571	1459	2	0	0	0	0	0
UTFPR DV	339	383	0	185	0	0	0	0	0	0
UTFPR FB	274	200	0	343	0	0	0	0	0	0
UTFPR GP	*	*	138	245	0	0	0	0	0	0
UTFPR LD	226	34	509	113	0	0	0	0	0	0
UTFPR MD	294	113	142	309	0	0	0	0	0	0
UTFPR PB	584	923	207	879	0	0	0	0	0	0
UTFPR PG	243	173	317	319	0	0	0	0	0	0
UTFPR SH	*	*	*	*	0	0	0	0	0	0
UTFPR TD	93	475	0	669	0	0	0	0	0	0
UTFPR RT	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2
<b>Total</b>	<b>3.596</b>	<b>4.194</b>	<b>2.423</b>	<b>5.677</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

\* UTFPR GP – Implantação em dezembro de 2010.

\* UTFPR SH – Implantação em dezembro de 2013.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a otimização realizada a partir de 2013, a UTFPR passou a realizar os pregões com apenas dois itens, os quais foram segregados em material bibliográfico nacional e material bibliográfico importado, o que simplificou a elaboração dos documentos necessários para a instrução processual na fase interna. Por exemplo, a discriminação dos títulos a serem adquiridos, antes feita no início do processo, passou a ser feita após a formalização das atas de registro de preços.

Já na fase externa, o procedimento tem sido feito de forma mais célere pelos pregoeiros, tendo em vista que a redução do número de itens influencia diretamente na etapa de análise dos documentos, tais como propostas, certidões negativas, balanços patrimoniais, entre outros. A disputa entre os fornecedores, que antes era planejada para ocorrer tendo como base o menor preço para cada título, passou a ser realizada pelo percentual de desconto, aplicável ao item específico, a incidir sobre o preço tabelado pelas editoras.

A segregação exposta acima também proporcionou vantagens ao processo de fiscalização e execução contratual, tendo em vista que processos realizados com grande quantidade de itens ocasionavam inúmeros instrumentos contratuais (notas de empenho) em cada UASG, o que impactava diretamente o trabalho dos servidores responsáveis pela fiscalização, principalmente em decorrência da grande quantidade de fornecedores distintos.

Com a alteração implementada houve a limitação do número de instrumentos contratuais, fato que reduziu os procedimentos administrativos a serem executados para a fiscalização dos instrumentos contratuais, tais como controle dos prazos de entrega, recebimento provisório e definitivo dos materiais, análises de pedidos de substituição de títulos, entre outros.

#### **4. CONCLUSÃO**

Diante dos estudos realizados no presente artigo percebe-se que a UTFPR adotou a sistemática de compra compartilhada para a aquisição de livros, mediante uso do Sistema de Registro de Preços, o que permitiu a obtenção de ganhos de eficiência, representados pela redução do número de pregões com o mesmo objeto e finalidade, e economia processual, representada pela redução do custo operacional para realização destes processos.

Além disso, a política de compra compartilhada fortaleceu as relações institucionais mediante a troca de expertises e o trabalho em rede com os servidores das diferentes UASG's, possibilitando a promoção da melhoria contínua nos processos e rotinas administrativas da instituição.

Estes resultados, da forma como ocorreram, caracterizam a ocorrência de uma inovação incremental de processos, sendo certo que este tipo de ação merece ser estudada e, se for o caso, ampliada para outros tipos de materiais e/ou serviços no âmbito do sistema UTFPR.

## 5. Referências

BRASIL. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. **Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm) >. Acesso em: 22 mai. 2019.

BRASIL. **Implantação do sistema de compras compartilhadas sustentáveis no MPF.** Conselho Nacional do Ministério Público, 2015. Disponível em: < <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Implantação do Sistema de compras compartilhadas sustentáveisPRATICAS INOVADORAS DE GESTÃO E ORÇAMENTO I.pdf> >. Acesso em: 23 mai. 2019.

BRASIL. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. **Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências.** Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012. Disponível em: < <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/394-instrucao-normativa-n-10-de-12-de-novembro-de-2012> >. Acesso em: 10 mai. 2019.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

FENILI, R. **Boas práticas administrativas em compras e contratações públicas.** 1. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2016.

FENILI, R. R. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: < <https://repositorio.unb.br/handle/10482/22451> >. Acesso em: 19 nov. 2019.

FERRAREZI, E. et al. **Sustentabilidade de iniciativas premiadas no concurso inovação: Índícios de mudanças da gestão no governo federal?** Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2010. Disponível em: < <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/632> >. Acesso em: 03 jan. 2020.

GASPARINI, D. **Pregão Presencial e Eletrônico.** 1. ed. Belo Horizonte, MG: Fórum, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

INSTITUTO NEGÓCIOS PÚBLICOS. **Custos de uma licitação.** Negócios Públicos. Curitiba: [s.n.], 2018. Disponível em: < <https://sollicita.com.br/VendaLivroNaoLogado?o=as&t=a6028638d.pdf> >. Acesso em: 12 dez. 2019.

MARCONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2019. Disponível em Minha Biblioteca: <[integrada.minhabiblioteca.com.br](http://integrada.minhabiblioteca.com.br)>. Acesso em: 22 de novembro de 2019.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação tecnológica**. 3. ed. Oslo, NOR: Finep - Financiadora de estudos e pesquisas, 2006.

OLIVEIRA, L. G. de. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Enap - Escola Nacional de Administração Pública, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno\\_enap\\_38.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno_enap_38.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. d. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2013.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodología de la investigación**. 6. ed. México: McGraw-Hill, 2014.

SCHERER, F. O. **Gestão da Inovação na Prática**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SILVA, C. A. **Diretrizes para a gestão das compras públicas sustentáveis: a contribuição da UTFPR para o desenvolvimento nacional sustentável**. Dissertação (Programa de Pós- Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018. Disponível em: <[http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3918/1/CT\\_PROFIAP\\_M\\_Silva%2c%20Cristina%20Aparecida%20da\\_2018.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3918/1/CT_PROFIAP_M_Silva%2c%20Cristina%20Aparecida%20da_2018.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2019.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional. Período 2018-2022**. Curitiba, PR: [s.n.], 2017. Disponível em: <<https://cloud.utfpr.edu.br/index.php/s/15P0OcMLMdt9Rv7>>. Acesso em: 30 out. 2019.