

A nova lei de licitações em foco: Uma análise dos obstáculos à sua efetividade na gestão pública

Alexandre Orion Reginato

Doutor em Direito

Instituição: Universidade de São Paulo (USP)

Carlos Ricardo Rodrigues

Pós-graduado em Direito Eletrônico

Instituição: Faculdade dos Vales (FACUVALE)

Diego Avelino Milhomens Nogueira

Pós-graduado em Advocacia Pública Municipal

Instituição: Faculdade UNINA

Izabela Cristina Pereira Amorim Mendes

Pós-graduada em Advocacia Pública Municipal

Instituição: Faculdade UNINA

Patrícia Venâncio dos Santos Fonseca

Pós-graduada em Licitações e Contratos Administrativo Municipal

Instituição: Faculdade UNINA

RESUMO

O artigo analisa a Lei nº 14.133/2021 como um marco regulatório essencial para modernizar e aprimorar a gestão pública brasileira. A pesquisa aborda a questão central de identificar os obstáculos práticos à implementação da nova lei, conforme evidenciado e monitorado por órgãos de controle. O estudo utiliza uma metodologia de pesquisa documental e levantamento bibliográfico, com destaque para a análise de relatórios e decisões do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCE/TO). Os principais resultados obtidos confirmam que a efetividade da lei é comprometida por barreiras estruturais e culturais. As evidências apontam para a carência de capacitação de servidores, a persistência da cultura burocrática e de práticas antigas (como as da Lei nº 8.666/1993), a baixa digitalização dos processos e a ausência de planejamento como os principais entraves. A pesquisa contribui ao fornecer um diagnóstico crítico sobre a transição entre os regimes licitatórios e ao subsidiar a formulação de recomendações e políticas para superar esses desafios e consolidar uma nova cultura de gestão pública.

Palavras-chave: Nova Lei de Licitações. Órgãos de Controle. Administração Pública. Governança. Licitações e Contratos.

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública brasileira tem se modernizado de forma crescente, e a Lei nº 14.133/2021, que institui a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, representa um marco regulatório fundamental para esse avanço. A nova legislação busca desburocratizar procedimentos, aprimorar a governança e alinhar as contratações públicas a práticas mais eficientes. Apesar de seu caráter inovador, a transição para a nova

lei enfrenta obstáculos práticos. Diante disso, o presente artigo busca responder à seguinte questão: quais são os principais obstáculos práticos à implementação da Lei nº 14.133/2021 e como esses desafios são evidenciados e monitorados pelos órgãos de controle?

A compreensão desses desafios é crucial para o aprimoramento da gestão pública, e este estudo se justifica pela necessidade de identificar, de forma concreta e com base em evidências dos órgãos fiscalizadores, os gargalos que impedem a plena efetividade da norma. O objetivo geral deste trabalho é analisar os entraves estruturais e culturais que dificultam a efetiva regulamentação e aplicação da Nova Lei de Licitações, com base em relatórios e decisões de órgãos de controle. Para tanto, o estudo se propõe a: analisar a carência de capacitação dos agentes públicos; verificar a persistência de práticas da legislação revogada; investigar o nível de digitalização dos processos; compreender os impactos da ausência de planejamento; e propor recomendações para a consolidação de uma nova cultura de gestão pública.

O artigo está estruturado em uma introdução, um referencial teórico dividido em seis tópicos que abordam conceitos-chave, uma seção de análise e discussão dos resultados com os achados empíricos, as sugestões e recomendações, além de uma conclusão que sintetiza os principais resultados.

2 A CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS DESAFIOS DA MODERNIZAÇÃO

2.1. A NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS (LEI Nº 14.133/2021)

A Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, representa um dos mais significativos marcos legislativos na história do Direito Administrativo brasileiro, propondo a substituição do regime das leis de licitações e contratações públicas (Leis nºs 8.666/93 e 10.520/02). Sua concepção buscou alinhar o sistema de contratações públicas a uma nova realidade de gestão, pautada pela eficiência, transparência e governança. Conforme observa Joel de Menezes Niebuhr (2021), a nova lei "promove uma verdadeira mudança de paradigma, abandonando a rigidez formalista em prol de uma maior flexibilidade e de uma visão mais estratégica das contratações". A norma foi pensada para ser um vetor de profissionalização, desburocratização e modernização, com o objetivo de otimizar a alocação dos recursos públicos e entregar melhores serviços à sociedade.

O novo diploma legal reforça os princípios constitucionais da Administração Pública previstos no art. 37 da Constituição Federal. Além disso, introduz novos princípios, como o do planejamento, que se torna uma diretriz central para todas as etapas da contratação. A lei destaca a importância da eficiência, mas não a qualquer custo, mas sim em harmonia com a probidade e a legalidade. Como ressalta o próprio texto normativo, a aplicação da lei deve respeitar "o interesse público, a probidade, a moralidade, a impessoalidade, a legalidade, a competitividade e a isonomia" (Brasil, 2021, art. 5º, §1º). Esta base principiológica serve como um guia para os gestores, orientando-os a atuar com maior responsabilidade e

foco em resultados.

Dentre as inovações mais relevantes da Lei nº 14.133/2021, destacam-se a exigência de governanças nas contratações e o aperfeiçoamento do planejamento preliminar detalhado, bem como a virtualização e digitalização dos procedimentos e processos. Ferramentas como o Plano de Contratações Anual (PCA), Estudo Técnico Preliminar (ETP) e os processos eletrônicos se tornam obrigatórias, visando a contratação de forma mais estratégica e menos reativa. Tais instrumentos, conforme analisado por Maria Tereza Fonseca Dias (2023), são essenciais para que "a administração pública contrate o que realmente precisa, evitando improvisos e contratações desnecessárias". A lei também consolida a publicação dos certames por meio do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), buscando conferir maior publicidade, acessibilidade e eficiência aos procedimentos.

A nova legislação também coloca ênfase na profissionalização dos agentes públicos envolvidos no processo licitatório. A criação das figuras do "agente de contratação" busca atribuir maior qualificação técnica e responsabilidade a esses profissionais, afastando-os da designação por indicação política. Herbert Almeida (2023) aponta que a qualificação dos servidores "é um dos pilares para o sucesso da lei, pois de nada adianta a melhor norma se os agentes não estiverem preparados para aplicá-la". Esse foco na competência técnica visa reduzir o formalismo exacerbado e os erros procedimentais que eram comuns no regime anterior.

No entanto, a transição para este novo modelo de gestão não ocorre sem resistência. As inovações da Lei nº 14.133/2021 demandam uma profunda mudança de mentalidade e a superação de uma cultura burocrática enraizada, que se manifesta no apego a práticas antigas e na resistência à digitalização e ao processo eletrônico. É nesse contexto de desafios práticos que a atuação dos órgãos de controle se torna fundamental. A análise de seus relatórios e decisões permite ir além do texto da lei, revelando como as fragilidades na sua aplicação são detectadas e quais os gargalos concretos que impedem a consolidação de um novo e mais eficiente modelo de contratação pública.

2.2 O DIREITO ADMINISTRATIVO E A GESTÃO PÚBLICA

A compreensão da Lei nº 14.133/2021 e dos desafios de sua implementação exige uma análise da evolução do Direito Administrativo e dos modelos de gestão pública no Brasil. A administração pública brasileira, historicamente, passou por uma transição do modelo patrimonialista para o burocrático, este último consolidado na metade do século XX. O modelo burocrático, descrito por Di Pietro (2024), foi fundamental para combater o favoritismo e a corrupção, ao instituir um sistema baseado em hierarquia, formalismo e impessoalidade. Contudo, essa mesma rigidez, com sua excessiva ênfase em procedimentos e ritos, gerou uma administração lenta, ineficiente e desconectada dos resultados esperados pela sociedade, o que pautou a busca por novas reformas.

Em resposta às limitações da burocracia, o conceito da Nova Gestão Pública (NGP) ganhou força a partir dos anos 90, especialmente no contexto da Reforma do Estado no Brasil. O modelo gerencial, como o concebe Bresser-Pereira (2011), busca "tornar a administração pública mais flexível e orientada para o alcance de resultados, sem abrir mão dos princípios da legalidade e da probidade". O objetivo era focar na eficiência e na qualidade dos serviços, utilizando ferramentas do setor privado, mas com a devida adaptação ao interesse público. Este paradigma de gestão, portanto, desloca o foco do controle de procedimentos (o "como se faz") para a avaliação de resultados (o "o que se alcança").

É neste contexto que a nova legislação se insere, sendo um instrumento de reforma alinhado aos princípios da Nova Gestão Pública. A lei abandona a rigidez processual da antiga lei de licitações e contratos administrativos e incorpora diretrizes gerenciais como o planejamento estratégico das compras públicas, a gestão por competências e a transparência em tempo real. A exigência do Plano de Contratações Anual (PCA) e do Estudo Técnico Preliminar (ETP) é um reflexo direto dessa mudança de paradigma, visando uma tomada de decisão mais qualificada e menos reativa. A prioridade pela utilização de meios digitais e a criação de plataformas como o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) também demonstram o alinhamento da lei com a busca por eficiência e modernização.

No entanto, a implementação desses novos instrumentos enfrenta a resistência de uma cultura administrativa profundamente marcada pelo formalismo e pelo apego a práticas burocráticas. A transição da Lei nº 8.666/1993, com seus procedimentos já estabelecidos, para uma norma mais flexível e orientada por princípios, exige mais do que a simples mudança legal; requer uma completa transformação na mentalidade dos gestores e servidores. Justen Filho (2025) aponta que a interpretação e a aplicação da norma ainda estão, muitas vezes, atreladas a uma visão puramente legalista e formal, o que pode sabotar a intenção da Nova Gestão Pública e impedir a plena efetividade da nova lei.

Assim, a efetiva utilização da Lei nº 14.133/2021 não se resume a um desafio jurídico, mas a um desafio de gestão e cultura. A nova lei é, em essência, um esforço legislativo para consolidar a reforma gerencial no campo das contratações públicas. A sua efetividade dependerá da capacidade do aparelho estatal de ir além da mera observância formal do novo texto, internalizando os seus princípios de planejamento, eficiência, profissionalização e processos eletrônicos. A análise de como os órgãos de controle, como o TCU e o TCE/TO, estão diagnosticando esta transição, se torna o ponto central para compreender as lacunas e as resistências que ainda persistem no cotidiano da administração pública.

2.3 CULTURA ADMINISTRATIVA E BUROCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A NECESSIDADE DE MUDANÇA

A transição para um novo modelo de gestão de contratações públicas não é apenas uma questão legal, mas um desafio de natureza cultural e organizacional. A Administração Pública brasileira, em sua

essência, foi moldada pela teoria da burocracia de Max Weber (2015), que propôs um modelo racional-legal de organização para combater o patrimonialismo. Segundo a concepção weberiana, a burocracia se caracteriza por uma hierarquia bem definida, regras formais e impessoais, especialização de funções e nomeação por mérito. Esse modelo foi crucial para garantir a estabilidade e a previsibilidade na atuação estatal, protegendo-a de influências pessoais e políticas e estabelecendo os alicerces do serviço público moderno.

Embora historicamente essencial, a rigidez do modelo burocrático tem se mostrado um obstáculo à modernização. O apego excessivo a normas e procedimentos, típico da burocracia, gera lentidão, ineficiência e uma aversão ao risco que impede a inovação. A cultura administrativa burocrática, como um conjunto de valores e práticas institucionalizadas, perpetua-se mesmo diante de reformas legislativas, criando uma barreira para a adoção de novas ferramentas. Conforme argumenta Bresser-Pereira (2011), a reforma gerencial da administração pública no Brasil nasceu da constatação de que o modelo burocrático se esgotou em sua capacidade de gerar resultados efetivos e de responder às complexas demandas sociais.

Nesse contexto, o conceito de cultura organizacional de Edgar H. Schein (2025) torna-se central para a compreensão da resistência à mudança. Para Schein, a cultura de uma organização é um "padrão de suposições básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo, que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna". O simples advento de uma nova lei não é suficiente para alterar esses padrões enraizados. A cultura administrativa do antigo regime de licitações, baseada em processos físicos, formalismos e na Lei nº 8.666/1993, é um forte contraponto às exigências de agilidade e planejamento da Nova Lei de Licitações. No artigo *"Nova Gestão Pública e a Constituição de 1988: eficiência, inovação e responsabilidade como imperativos jurídicos"*, os autores Diego Avelino Milhomens Nogueira, Alexandre Orion Reginato e Carlos Ricardo Rodrigues asseveram:

"A modernização da administração pública não constitui mera diretriz administrativa, mas sim uma obrigação constitucional imposta aos gestores e servidores públicos. (...) a eficiência, a inovação e o desenvolvimento institucional contínuo são pilares imprescindíveis do regime jurídico-administrativo vigente, sendo a sua omissão passível de responsabilização." (NOGUEIRA; REGINATO; RODRIGUES, 2025)

A resistência à mudança na Administração Pública manifesta-se de diversas formas, sendo a falta de capacitação, a baixa adesão à digitalização e a persistência de processos físicos e analógicos as mais evidentes. Essa resistência reflete uma "mentalidade" burocrática que prefere o familiar ao inovador, o corriqueiro ao eficiente. A não adoção plena de plataformas digitais como o PNCP, por exemplo, contraria a tendência da sociedade em rede, analisada por Manuel Castells (2017), que aponta a digitalização como um imperativo para a modernização das organizações. A persistência de práticas ultrapassadas é, portanto, uma evidência concreta de que a cultura administrativa ainda não se alinhou às exigências da nova

legislação.

A necessidade de mudança da administração pública, portanto, transcende a esfera legal e adentra a dimensão cultural e comportamental. A Lei nº 14.133/2021 serve como um catalisador para essa transformação, mas sua efetividade total depende da internalização de seus princípios por parte dos servidores e gestores. O sucesso da reforma gerencial, no âmbito das licitações, está diretamente ligado à capacidade da administração de superar a cultura burocrática formalista e adotar uma nova cultura orientada ao planejamento, à governança e à inovação. A análise dos documentos de controle externo, acórdãos do TCU (2023/2025) e Resolução do TCE-TO (2024) é crucial para diagnosticar a extensão dessa resistência e as lacunas que ainda precisam ser superadas para que a reforma se concretize plenamente.

2.4 CONTROLE EXTERNO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

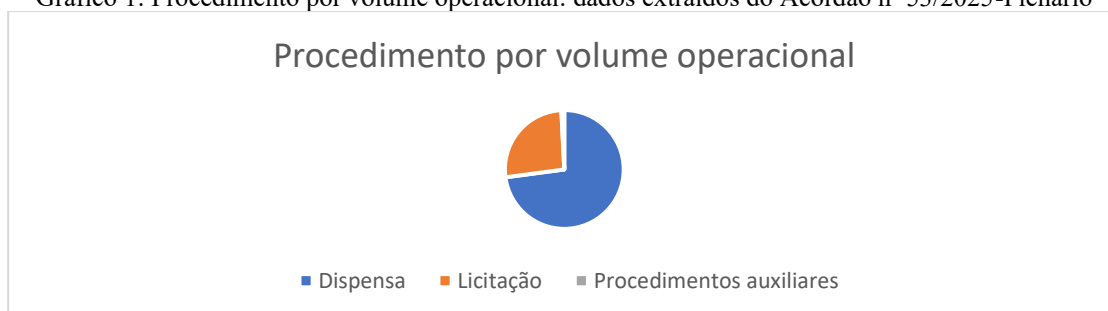
A atuação dos órgãos de controle transcende a mera fiscalização de atos isolados, assumindo um papel estratégico na avaliação de políticas públicas e na efetividade da gestão estatal. O Tribunal de Contas da União (TCU), conforme sua missão institucional, "exerce o controle externo sobre a gestão dos recursos públicos federais, contribuindo para o aperfeiçoamento da Administração Pública" (TCU, 2023). Essa função, compartilhada com os Tribunais de Contas Estaduais (TCEs) em suas respectivas esferas, faz com que a análise de seus documentos, como relatórios de auditoria, acórdãos e resoluções, se torne uma fonte primária de evidências sobre o desempenho e as fragilidades da máquina administrativa.

É por meio do controle externo que se pode avaliar o hiato entre a norma legal e a prática administrativa. A implementação da Lei nº 14.133/2021, por exemplo, é uma política pública de modernização que demanda monitoramento constante para que seus objetivos sejam alcançados. Acórdãos do TCU, como o de nº 2.154/2023, que monitorou a transição da lei em âmbito nacional, revelam as dificuldades e a baixa adesão por parte dos gestores, evidenciando que a mera existência de uma norma não garante sua efetivação. A pesquisa em acórdãos e relatórios permite identificar "a fragilidade na governança e a baixa maturidade em contratações públicas" (Acórdão nº 1.917/2024-TCU), um diagnóstico técnico que fornece o embasamento necessário para compreender a profundidade do problema.

A análise do controle externo também permite contextualizar os desafios em diferentes níveis federativos, fornecendo um diagnóstico mais completo. Se, por um lado, o TCU oferece uma visão macro da implementação da lei em âmbito federal e nacional, o TCE/TO, com seus documentos como a Resolução nº 1.027/2025 e o Processo nº 4046/2025, oferece um olhar micro, focado na realidade dos municípios tocaninenses. Esse olhar local revela gargalos específicos, como a ausência de regulamentação interna para o Sistema de Registro de Preços (SRP) e problemas na designação de agentes de contratação efetivos. A análise conjunta desses documentos permite uma "triangulação de dados", que fortalece a pesquisa ao comparar e contrastar os desafios em diferentes escalas de governo.

A importância de utilizar esses documentos como fontes primárias reside na sua natureza de diagnóstico técnico e validado. Eles não apenas apontam falhas, mas também quantificam a dimensão dos problemas. Por exemplo, a constatação do TCU de que 72,9% dos processos registrados no PNCP até junho de 2024 eram de contratações diretas (Acórdão nº 53/2025-Plenário) é uma evidência concreta da baixa competitividade na transição.

Gráfico 1: Procedimento por volume operacional: dados extraídos do Acórdão nº 53/2025-Plenário



Ademais, os números de registros de contratações diretas, volume operacional, no âmbito municipal, representa 63,2% do total dessa forma de contratação de todas as esferas.

Gráfico 2: Procedimento por volume operacional: dados extraídos do Acórdão nº 53/2025-Plenário



Portanto, a análise documental de acórdãos e relatórios de órgãos de controle é a espinha dorsal desta pesquisa. Ela permite ir além da teoria, confrontando os ideais da Nova Lei de Licitações com a realidade prática da administração pública, conforme diagnosticada por instâncias de fiscalização. A pesquisa contribui ao sistematizar essas evidências, categorizá-las e analisá-las sob a luz de um referencial teórico robusto, oferecendo uma compreensão aprofundada dos desafios da reforma e subsidiando a proposição de recomendações para a sua superação.

2.5 O PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DA LEI 14.133/21

A Lei nº 14.133/2021 atribui um papel central e de grande responsabilidade à alta administração dos

órgãos e entidades públicas na governança das contratações. O parágrafo único do artigo 11 da referida lei estabelece que a alta gestão não é apenas uma observadora, mas a principal responsável por implementar processos e estruturas que garantam a integridade, a confiabilidade e a eficiência das contratações. Isso significa que a liderança deve ir além da mera conformidade formal com a lei, assumindo um papel proativo na criação de um ambiente que promova o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias. A falta de engajamento da alta administração, portanto, compromete a base da reforma proposta pela nova lei, perpetuando a cultura burocrática e a inércia administrativa.

A implementação efetiva da Nova Lei depende diretamente da capacidade da alta gestão de instituir uma cultura de gestão de riscos e controles internos eficazes. Ao focar no monitoramento, direcionamento e avaliação dos processos licitatórios, a liderança garante que as contratações públicas alcancem seus objetivos de forma mais eficiente e estratégica. No entanto, a análise de relatórios de órgãos de controle, como o TCU e o TCE/TO, aponta para uma lacuna nesse aspecto. A persistência de práticas antigas e a baixa adoção de ferramentas como o Plano de Contratações Anual (PCA) em muitos municípios tocaninenses demonstram a ausência de uma liderança forte que impulsione a mudança e a regulamentação necessária. A falta de regulamentação interna para o Sistema de Registro de Preços (SRP) em 80% dos municípios, conforme diagnosticado pelo TCE/TO, é um sintoma claro da inércia da alta gestão em adaptar-se às inovações da lei.

A capacitação dos agentes públicos, um dos pilares para o sucesso da lei, é uma responsabilidade direta da alta administração. O artigo 11, em seu parágrafo único, deixa claro que a gestão da organização tem o dever de prover a qualificação adequada aos servidores. O Doutor em Administração e Auditor Federal do TCU, Carlos Wellington Leite de Almeida, reforça essa visão, destacando que a lei estabelece a quem incumbe o dever de se ocupar da capacitação: o dirigente da organização. A ausência de um corpo técnico estável, qualificado e devidamente treinado, como evidenciado pelo TCE/TO em seus relatórios, compromete a profissionalização exigida pela lei e demonstra que a liderança ainda não priorizou a formação de seus servidores.

A alta administração desempenha um papel crucial na superação da cultura burocrática e no fomento da digitalização dos processos. Ao priorizar o uso de sistemas eletrônicos e plataformas como o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), a liderança envia uma mensagem clara de que a modernização é um imperativo. No entanto, os relatórios técnicos revelam que a pouca usabilidade do PNCP por entes públicos e a persistência de "processos físicos e carimbos" são entraves significativos, que apontam para a falta de um direcionamento firme da alta gestão. A inércia da alta administração em promover a virtualização dos procedimentos compromete a transparência, a agilidade e a eficiência que a nova lei busca promover.

Em síntese, o papel da alta administração na implantação da Lei nº 14.133/2021 é o de ser a principal catalisadora da mudança. A reforma gerencial no campo das licitações não se concretizará apenas com a

existência da lei, mas com a ação de líderes que internalizem os princípios de planejamento, eficiência e profissionalização. Os diagnósticos dos órgãos de controle, ao revelarem as lacunas na regulamentação, na capacitação e na digitalização, funcionam como um alerta para a alta gestão, demonstrando que a ausência de um papel ativo de sua parte é o principal gargalo para a plena efetividade da nova norma. A consolidação de uma nova cultura de gestão pública, portanto, depende fundamentalmente do protagonismo e do compromisso da alta administração com a inovação e a governança.

2.6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente tópico como objetivo analisar e discutir os resultados obtidos por meio da pesquisa documental, confrontando as evidências extraídas dos relatórios e acórdãos de órgãos de controle com as hipóteses de pesquisa e o referencial teórico. A discussão é estruturada a partir dos principais entraves à implementação da Lei nº 14.133/2021, conforme diagnosticado pelo Tribunal de Contas da União - TCU (2023/2025) e pelo Tribunal de Contas do Estado do Tocantins - TCE/TO (2024), buscando demonstrar a profundidade dos desafios enfrentados pela Administração Pública.

2.6.1 Falta de planejamento nas contratações

O primeiro grande entrave identificado refere-se à ausência de planejamento nas contratações, um dos princípios basilares da Nova Lei. As evidências documentais são consistentes ao apontar a fragilidade deste quesito. O Acórdão nº 1.917/2024-TCU, que monitorou a maturidade em governança das contratações públicas, diagnosticou que grande parte dos órgãos federais e subnacionais (estados e municipais) apresentava baixos índices de maturidade (IMIL – Índice de Maturidade de Implementação da Lei de Licitações), refletindo uma cultura administrativa reativa e pouco estratégica, *in verbis*

Gráfico 3
Tabela 8 – Resultado Geral

Grau de Maturidade	Qtde.	%	IMIL	
			Mínimo (>)	Máximo (≤)
Inadimplente	55	3,1%		
Insuficiente	1.085	61,4%	0,00	0,60
Básico	534	30,2%	0,60	0,85
Intermediário	83	4,7%	0,85	0,95
Avançado	11	0,6%	0,95	1,00
Total	1.768	100,0%		

Fonte: Tabela 8 – Resultado Geral – dados extraídos do Acórdão nº 1.917/2024-TCU

94. Dos resultados consolidados na tabela acima, depreende-se que 1.085 respondentes não atingiram IMIL geral superior a 0,60, indicando, assim, que a maturidade institucional visando à implementação da Nova Lei de Licitações se encontra em nível insuficiente para 61,4% do público-alvo da fiscalização, composto, no total, por 1.768 órgãos e entidades da Administração Pública. Cabe lembrar que o retro mencionado nível revela maturidade institucional insatisfatória, com

indícios de lacunas relevantes na estrutura, governança, transparência e procedimentos vinculados a contratações públicas.

95. Em acréscimo, ao se considerar o grupo de inadimplência — que é o pior nível de desempenho institucional —, o diagnóstico torna-se mais alarmante. Tendo em vista que 55 entes (3,1%) deixaram de responder o questionário, conclui-se que 1.140 órgãos e entidades da Administração Pública, quase dois terços do público-alvo (64,5%), não alcançaram patamar mínimo satisfatório de maturidade institucional para implementar a Nova Lei de Licitações. (grifos nosso)

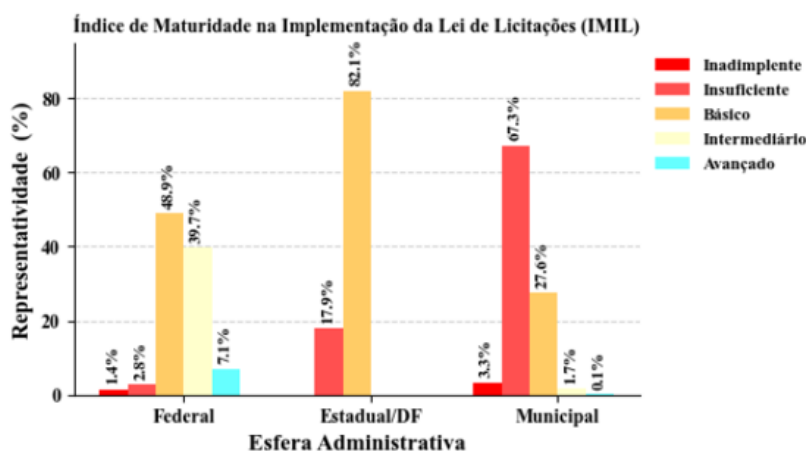
O referido acórdão relata que 92% dos órgãos pesquisados, público-alvo, “encontra-se em estágio precário ou incipiente de maturidade institucional”, pois não alcançará o nível intermédia (grau 0,85 do IMIL).

Gráfico 3
Tabela 9 – IMIL/Média Geral e por Esfera

Esfera	Qtde.	Média	Grau de Maturidade
Federal	139	0,82	Básico
Estadual/DF	28	0,69	Básico
Municipal	1.546	0,53	Insuficiente
Total / Média Geral	1.713	0,56	Insuficiente

Fonte: Tabela 9 – IMIL/Média Geral – dados extraídos do Acórdão nº 1.917/2024-TCU

Gráfico 4
Gráfico 7 – Distribuição do IMIL Geral por Esfera Administrativa



Fonte: Tabela 7 – Distribuição do IMIL Geral – dados extraídos do Acórdão nº 1.917/2024-TCU

O gráfico supra demonstra o Índice de Maturidade de Implementação da Lei de Licitação por Esfera Administrativa, sendo que os municípios têm o menor índice de implantação, tendo alto grau de insuficiente e básico.

Na esfera Federal, até, com o grau elevado e melhores condições de índice de maturidade, ainda, foram encontrados diversos problemas na implementação da Lei de Licitação, vejamos, o que relata o acórdão em análise,

108. Os 141 órgãos ou entidades selecionadas da esfera federal integram 31 Órgãos Governamentais Superiores, sendo três deles integrantes da Advocacia-Geral da União – AGU, um da Defensoria Pública da União – DPU, três que compõem a Presidência da República – PR e 24 que integram

Ministérios do Poder Executivo Federal.

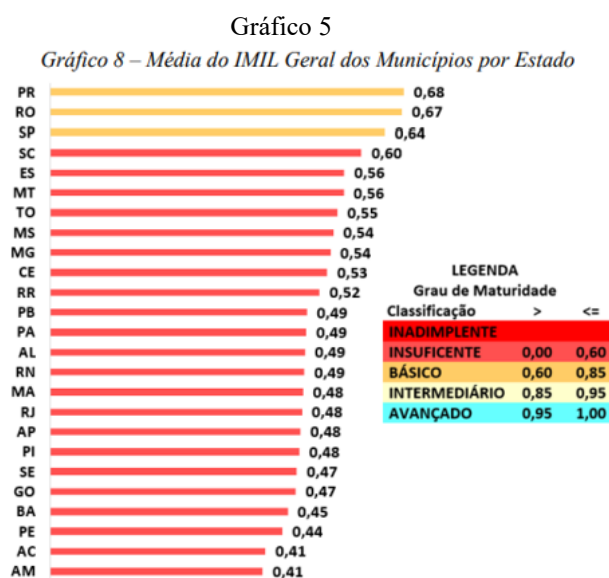
109. O Ministério da Defesa apresentou o melhor resultado em termos de grau de maturidade. De suas 29 unidades avaliadas, dez estão no nível básico, onze no intermediário e oito no avançado, destacando-se como o órgão superior com maior quantidade de unidades no grau avançado. No total de 141 unidades avaliadas, apenas dez atingiram o grau de maturidade avançado, sendo que oito pertencem ao Ministério da Defesa, o que ressalta seu desempenho superior.

110. Por outro lado, o Ministério da Saúde foi o órgão superior com o menor grau de maturidade, apresentando uma unidade inadimplente, uma insuficiente, dez no grau básico e sete no intermediário, sem nenhuma no avançado. Além disso, foi o órgão com o maior valor empenhado em 2023, representando 35,9% do total.

111. No total, vinte Funções de Governo foram observadas, na amostra de 141 órgãos e entidades selecionados, para os valores empenhados pelas unidades em 2023.

(...) Considerando o total de 141 unidades avaliadas, apenas dez atingiram o grau de maturidade avançado (...)

verifica-se que a maioria das unidades gestoras da esfera federal se encontra no grau de maturidade básico, especialmente na administração direta com 51,39%. (grifos nosso)



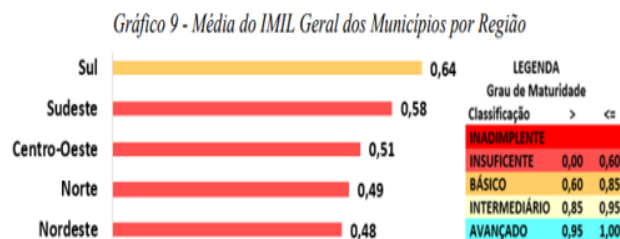
Fonte: Gráfico 8 – Média do IMIL Geral dos Municípios por Estado – dados extraídos do Acórdão nº 1.917/2024

Do gráfico supra constatar que apenas em três unidades federativas, a média está no grau de maturidade básico, as demais, se situam na faixa de insuficiência.

Ainda, pode-se análise por região

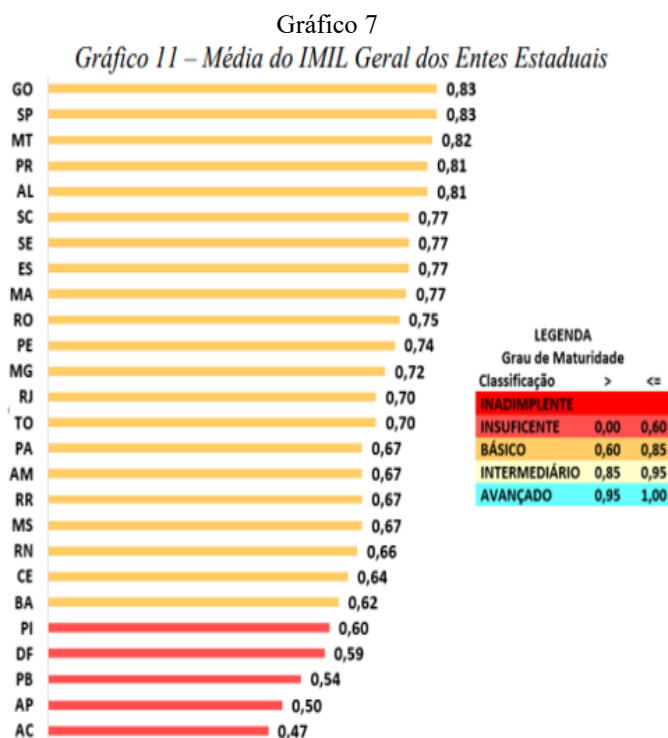
124. No tocante à média geral do IMIL dos municípios em cada região, apenas a região Sul não se encontra na faixa de insuficiência, mesmo desconsiderando os municípios do Rio Grande do Sul. Observa-se também correlação entre regiões de maior desenvolvimento econômico e o alcance de índice geral mais elevado.

Gráfico 6



Fonte: Gráfico 9 – Média do IMIL Geral dos Municípios por Região – dados extraídos do Acórdão nº 1.917/2024

O gráfico infra, verifica-se que os entes estaduais, encontra-se mais na faixa básica de maturidade.



Fonte: Gráfico 11 – Média do IMIL Geral dos Entes Estaduais – dados extraídos do Acórdão nº 1.917/2024

Outro problema apresentado relacionado a falta de Planejamento, é a ausência de implementação do Plano de Contratação Anual (PCA). Para o acórdão nº 1971/2024, “O PCA é um relevante instrumento de governança e de planejamento nas contratações públicas, atrelado à dimensão estratégica das contratações.”

No gráfico infra, (Gráfico 18 – Grau de Não implementação do PCA em 2024 – extraído do acórdão 1.917/2024-TCU), expõe que o grau de não utilização do PCA, nos municípios pesquisados, atingiu aproximadamente 74%.

Gráfico 8

Tabela 18 – Grau de Não Implementação do PCA em 2024

<i>Esfera</i>	<i>Quant.</i>	<i>%</i>
<i>Federal</i>	<i>23</i>	<i>16,55%</i>
<i>Estadual</i>	<i>10</i>	<i>35,71%</i>
<i>Municipal</i>	<i>1143</i>	<i>73,93%</i>
<i>Total e média geral</i>	<i>1176</i>	<i>68,65%</i>

Fonte: Gráfico 18 – Grau de Não implementação do PCA em 2024 – extraído do acórdão 1.917/2024-TCU

O TCU, no comentado acórdão, aduz que

“a não adoção do Plano de Contratações Anual como fonte primária do processo de planejamento das contratações pode, entre outras implicações, levar a um irreal planejamento das licitações, em termos de definição de objetos prioritários, quantidades etc., à efetivação de contratações diretas indevidas, fracionadas e direcionadas, ocasionando ineficiência na utilização dos recursos, em decorrência do casuísmo das contratações.

Outrossim, a Resolução nº 1.027/2025 e os relatórios técnicos do Processo nº 4046/2025 - TCE/TO, conforme o gráfico infra, revelaram que uma expressiva maioria dos entes municipais tocantinsenses avaliados, cerca de 80%, não possuíam o Plano de Contratações Anual (PCA) devidamente elaborado e publicado no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). Este dado é um forte indicativo de que a exigência legal de planejamento não foi internalizada pela cultura administrativa local.

Gráfico 9: Porcentagem de atendimento da publicação do PCA pelo Municípios.



Fonte: Relatório Técnico do Processo nº 4046/2025 - TCE/TO

A falta de planejamento robusto corrobora, a hipótese levantada na pesquisa, de que a transição para a Nova Lei é prejudicada pela carência de planejamento. Tal constatação, à luz da teoria da Nova Gestão Pública de Bresser-Pereira (2011), demonstra um descompasso entre a legislação, que busca a eficiência e a gestão estratégica, e a prática administrativa, que permanece atrelada a uma visão reativa, com contratações feitas de forma emergencial e sem a devida preparação que a lei exige.

2.6.2 Baixa digitalização e a persistência de processos físicos

A baixa digitalização e virtualização dos processos de contratação e a persistência de métodos físicos, como o uso de papel e carimbos, representam um dos principais entraves à plena efetivação da Lei nº 14.133/2021. A nova legislação foi concebida para operar em um ambiente digital, promovendo a transparência, a agilidade e a eficiência por meio da virtualização. No entanto, a análise documental, com base nos relatórios do TCE/TO (Processo nº 4046/2025) e no Acórdão nº 1.917/2024-TCU, demonstra que a transição para esse novo paradigma está longe de ser uma realidade na maioria dos entes da federação. A pouca usabilidade do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) pelos órgãos e a preferência por procedimentos físicos são sintomas de uma resistência institucional que compromete a modernização da gestão pública.

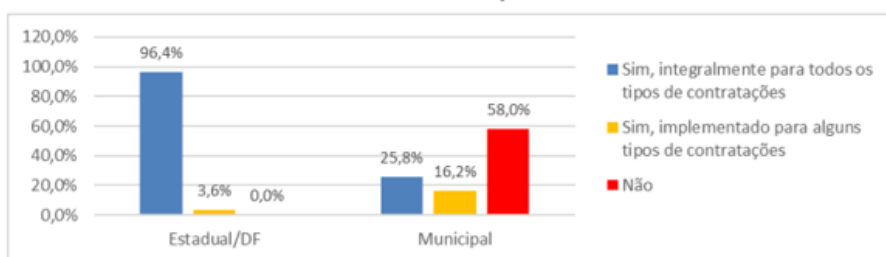
VIII. Ausência de publicidade dos documentos das licitações e contratações, tendo que vista que o item 11 apresentou um NÃO ATENDIMENTO de 60% (sessenta por cento). Outro item que merece atenção, pois se trata de uma violação aos princípios da publicidade, transparência e, ainda, dos critérios elencados no item 2 deste relatório técnico;

IX. Pouca usabilidade, pelos Entes Públicos, do PNCP, pois, embora o item 12 tenha apresentado um atendimento de 60% (sessenta por cento), observou-se que os procedimentos licitatórios publicados no PNCP são inferiores àqueles registrados no SICAP/LCO. O que evidencia que os Entes Públicos não estão publicando, no PNCP, todos os procedimentos licitatórios realizados. (Relatório Técnico do Processo nº 4046/2025)

Conforme o Acórdão nº 1.917/2024, do TCU, 58% dos municípios ainda não utilizam sistemas eletrônicos para os processos de contratação. Essa estatística, alarmante, revela que a maioria das administrações públicas permanece atrelada a modelos de gestão burocráticos e ineficientes. A virtualização dos processos não é apenas uma questão de conveniência; ela é uma exigência para a governança e o controle eficaz. A dependência de documentos em papel dificulta a rastreabilidade, a publicidade e a fiscalização das etapas licitatórias, aumentando o risco de falhas e de irregularidades. Assim, a falta de processos e procedimentos eletrônicos vai na contramão dos princípios da transparência e da eficiência, que são pilares da nova lei.

Gráfico 10

Gráfico 20 – Respostas sobre a Utilização de Sistema de Gestão de Processos e Documentos Eletrônicos nas Contratações Públicas



Fonte: Gráfico 20 – Respostas sobre a Utilização de Sistema de Gestão e Documentos Eletrônicos nas Contratações Públicas - extraído do acórdão 1.917/2024-TCU

Constata-se o predomínio de processos físicos em diversas administrações municipais. Essa situação não é apenas um problema de ineficiência operacional, mas um forte indicativo de uma cultura organizacional que se apega a métodos antigos e recusa a inovação tecnológica. A resistência à digitalização, em um contexto de "sociedade em rede" como o analisado por Castells (2017), coloca a administração pública em um estado de defasagem tecnológica, comprometendo a agilidade, a acessibilidade e a capacidade de resposta que a sociedade moderna demanda.

O Acórdão nº 1.917/2024 do TCU não apenas diagnostica o problema, mas também aponta as possíveis causas para essa defasagem. A falta de estímulo da alta administração, a inexistência de infraestrutura tecnológica adequada e a ausência de corpo técnico qualificado em Tecnologia da Informação (TI) são fatores cruciais para a baixa adoção de sistemas eletrônicos. Essas barreiras demonstram que a digitalização não é apenas uma questão de adquirir software, mas de um investimento estratégico em infraestrutura e em capital humano. A ausência de um direcionamento claro da alta gestão para a virtualização dos processos reforça a hipótese de que a mudança cultural é o principal obstáculo.

Diante desse cenário, a superação da baixa digitalização exige uma ação coordenada e estratégica. O TCU, por exemplo, propõe que o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) seja comunicado para avaliar a possibilidade de induzir a utilização de um sistema eletrônico, pelos entes subnacionais. Essa iniciativa, combinada com o investimento em capacitação de servidores para a gestão de sistemas e a priorização da digitalização pela alta administração, é fundamental para que a administração pública possa usufruir dos benefícios da Nova Lei de Licitações, promovendo uma gestão mais transparente, eficaz e alinhada às exigências da era digital.

2.6.3 Carência de capacitação e qualificação dos servidores

A carência de capacitação e a qualificação dos servidores constituem um dos obstáculos mais significativos para a aplicação efetiva da Nova Lei de Licitações. A Lei nº 14.133/2021, em seu artigo 8º, exige que a licitação seja conduzida por agente de contratação, pessoa designada entre servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública. No entanto, o relatório do TCE/TO, no Processo nº 4046/2025, aponta que 70% das funções de agente de contratação e pregoeiro não são exercidas por servidores de carreira, mas por designações temporárias ou comissionadas. Essa instabilidade do corpo técnico compromete diretamente a profissionalização e a expertise necessárias para lidar com uma legislação complexa e em constante evolução.

Gráfico 10

4.1. ITEM 1 - Exercício das funções de Agente de Contratação e Pregoeiro por servidores efetivos ou empregados públicos.

Fonte: Processo nº 4046/2025 TCE/TO

A ausência de um corpo técnico estável e qualificado não é apenas um problema operacional, mas uma evidência indireta de que os programas de capacitação ainda são insuficientes ou ineficazes. A nova lei exige um novo nível de competência e responsabilidade dos agentes, e a dependência de um corpo técnico instável, conforme revelado pelos órgãos de controle, gera insegurança jurídica e erros procedimentais que impedem a plena efetivação da norma. A falta de investimento em formação continuada indica que a cultura organizacional não internalizou a importância da expertise técnica como um pilar da nova gestão, o que se alinha à teoria de Schein (2025), que afirma que a mudança só ocorre com a internalização de novos valores e conhecimentos.

O Acórdão nº 1.917/2024 do TCU, por sua vez, ressalta a importância da capacitação e da certificação profissional. A Lei nº 14.133/21, em seu art. 7º, inciso II, prevê a certificação emitida por escola de governo como uma das possibilidades para comprovar a qualificação dos agentes. O TCU, inclusive, sugere a criação de uma rede de aprendizagem, coordenada pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), Escola Superior do TCU, para a construção de trilhas de capacitação em tópicos relevantes da lei. Essa proposição demonstra a gravidade do problema em nível nacional e a percepção da necessidade de uma ação coordenada e estruturada para superá-lo.

A capacitação, no entanto, não deve ser vista apenas como um requisito formal. O Doutor em Administração e Auditor Federal do TCU, Carlos Wellington Leite de Almeida, ressalta que o dever de capacitar os servidores incumbe ao dirigente da organização. Essa visão, que vai além da simples responsabilidade da área de recursos humanos, destaca o papel estratégico da alta administração em prover a adequada qualificação dos servidores. A ausência de um esforço organizacional amplo e do envolvimento de diversos setores da organização na tarefa de capacitação, como defendido pela doutrina, evidencia uma falha sistêmica na gestão de pessoas e na priorização da profissionalização.

Em suma, a carência de capacitação e a falta de qualificação dos servidores são barreiras significativas que impedem a correta aplicação da Nova Lei de Licitações. A instabilidade do corpo técnico,

a ausência de programas de formação eficazes e a falta de um plano de carreira específico para a área de contratações comprometem a expertise necessária para lidar com a complexidade da nova legislação. A superação desse desafio passa pela conscientização da alta administração sobre seu papel estratégico na capacitação, pela implementação de programas de treinamento continuado e pela valorização dos servidores de carreira, garantindo que a nova lei seja aplicada por profissionais qualificados e preparados para os desafios da gestão pública moderna.

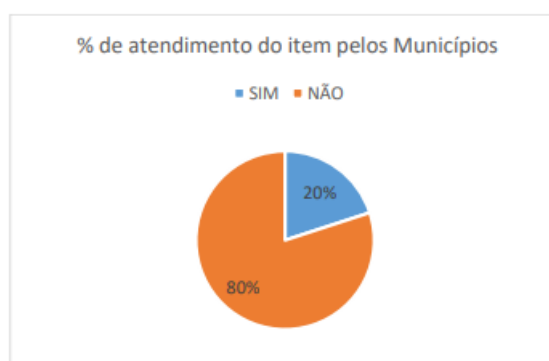
2.6.4 Cultura burocrática e a resistência à mudança

Por fim, a cultura burocrática e o apego a métodos antigos emergem como uma das barreiras mais significativas à adoção plena da Lei nº 14.133/2021. O Acórdão nº 2.154/2023-TCU, por exemplo, revelou a baixa utilização da Nova Lei durante o período de transição, com os gestores preferindo o que era familiar na Lei nº 8.666/1993. Essa preferência pelo corriqueiro, em detrimento do que a lei propõe, vai na contramão da expectativa do legislador de que o período de transição serviria como um aprendizado incremental das novas regras e institutos. Tal inércia demonstra que a mudança de paradigma na gestão pública enfrenta uma forte resistência cultural, manifestada na perpetuação de práticas antigas, mesmo diante de uma nova legislação mais moderna e orientada para a eficiência.

Essa resistência cultural se manifesta de forma contundente na ausência de regulamentação interna e a não utilização de novos instrumentos. O diagnóstico do TCE/TO, por exemplo, constatou que uma expressiva maioria dos entes municipais avaliados, cerca de 80%, não possuía o Plano de Contratações Anual (PCA) devidamente elaborado e publicado. A ausência de regulamentação para o Sistema de Registro de Preços (SRP) também é um sintoma dessa inércia. A simples existência de uma nova norma legal não é suficiente para alterar práticas enraizadas. As evidências documentais apontam para uma preferência por manter o status quo, onde as novas ferramentas e exigências da lei são ignoradas em favor de processos burocráticos e ineficientes que os gestores já dominam.

Gráfico 11

4.2. ITEM 2 - Implementação de regras relativas ao Sistema de Registro de Preço - SRP.



Fonte: Processo nº 4046/2025 TCE/TO

Essa preferência por práticas burocráticas e conhecidas, em detrimento dos princípios da Nova Gestão Pública, é uma manifestação da rigidez do modelo weberiano. A mudança de mentalidade na gestão pública, um dos objetivos da reforma gerencial, encontra uma forte barreira cultural que impede a adoção de inovações. A resistência institucional à virtualização e à transparência, por exemplo, faz com que a administração pública permaneça em um estado de defasagem tecnológica, comprometendo a agilidade, a acessibilidade e a eficiência que a nova lei busca promover.

Em suma, a transição da Lei nº 8.666/1993 para a Nova Lei de Licitações é mais do que um ajuste legal; é uma mudança de paradigma que exige a superação de barreiras culturais profundas. O Acórdão nº 2.154/2023-TCU e os relatórios técnicos do TCE/TO funcionam como um alerta, demonstrando que a fragilidade na implementação da nova lei é, em grande parte, resultado da inércia e da resistência da Administração Pública em abandonar métodos burocráticos em favor de uma gestão mais estratégica, planejada e orientada para a governança. A plena efetividade da nova norma dependerá, portanto, da capacidade de transformar a cultura organizacional e de internalizar os novos valores propostos pela legislação.

A triangulação dos dados obtidos dos documentos do TCU e do TCE/TO é um elemento crucial para a robustez desta análise. A comparação entre o cenário nacional, diagnosticado pelo TCU, e o cenário municipal tocantinense, analisado pelo TCE/TO, demonstrou que as fragilidades na implementação da Lei nº 14.133/2021 não são fenômenos isolados. Pelo contrário, revelam um padrão de comportamento administrativo que se manifesta de forma consistente em diferentes esferas da federação, conferindo maior validade e consistência às conclusões da pesquisa.

2.6.5 Sugestões propostas

Com base nas fragilidades identificadas pela análise documental e na confirmação das hipóteses de pesquisa, é imperativo que a transição para a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos seja acompanhada de ações concretas para superar os entraves culturais e estruturais. As sugestões a seguir visam subsidiar gestores e formuladores de políticas públicas na consolidação de uma nova cultura de gestão, orientada pelo planejamento, eficiência e digitalização. O foco é transformar os desafios diagnosticados pelos órgãos de controle em oportunidades de aprimoramento da máquina pública.

A principal sugestão é a priorização de programas de capacitação estruturada e continuada para os servidores públicos. Conforme constatado nos relatórios do TCE/TO, a dependência de agentes de contratação e pregoeiros não efetivos compromete a profissionalização exigida pela nova lei. Sugere-se que cada ente ou entidade elabore o Plano Anual de Capacitação para a realização de cursos e treinamentos obrigatórios e periódicos com certificação aos servidores que atuem das diversas áreas da licitação. A capacitação deve ir além dos aspectos jurídicos, abrangendo conceitos de gestão de riscos, governança e

planejamento estratégico, de modo a formar um corpo técnico qualificado e capaz de interpretar a lei de forma proativa.

Para combater a ausência de planejamento e fortalecer a governança, as administrações públicas devem elaborar efetivamente o Plano de Contratações Anual (PCA) com publicação no PNCP e monitorar o rigorosamente. O seu acompanhamento e monitoramento na execução, garante que as contratações atendam às necessidades reais da população de forma estratégica. A inobservância do PCA, diagnosticada tanto pelo TCU quanto pelo TCE/TO, demonstra uma lacuna na gestão.

A adoção de processos e procedimentos eletrônicos é outra sugestão crucial para superar a resistência burocrática. A persistência do "papel e carimbos", é um sintoma de uma cultura que precisa ser transformada. Recomenda-se o uso obrigatório de sistemas eletrônicos para todos os procedimentos licitatórios e contratuais, com a devida adesão ao Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e o investimento em infraestrutura tecnológica e segurança da informação. A adoção de assinaturas eletrônicas e a completa virtualização dos processos não apenas aumenta a transparência, como também reduz custos operacionais e a lentidão do modelo tradicional.

Por fim, é fundamental que as lideranças políticas e a alta gestão da Administração Pública assumam um papel de protagonismo na promoção de uma nova cultura de gestão. A transição da Lei nº 8.666/1993 para a Nova Lei de Licitações é mais do que um ajuste legal, é uma mudança de paradigma. Recomenda-se a realização de campanhas internas de conscientização sobre os benefícios da nova lei, a valorização dos servidores que demonstram proatividade e inovação, e a punição de práticas antigas que contrariem a norma. O controle externo, por sua vez, deve continuar a atuar como um parceiro estratégico, utilizando seus diagnósticos para guiar a administração na superação desses desafios e na consolidação de um modelo de gestão pública mais eficiente e alinhado aos princípios da governança.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os desafios práticos e culturais na implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021) sob a perspectiva diagnóstica dos órgãos de controle. O problema de pesquisa, centrado em compreender como os entraves à nova norma são evidenciados e monitorados pelo controle externo, foi abordado por meio da análise de evidências documentais. Os achados em relatórios e acórdãos do TCU e do TCE/TO demonstraram que, embora a lei represente um avanço no plano formal, sua efetividade é comprometida por barreiras de natureza estrutural e cultural, confirmando as hipóteses iniciais da pesquisa.

Os resultados obtidos evidenciaram que a carência de capacitação de servidores, a persistência da cultura burocrática e o apego a práticas antigas (da Lei nº 8.666/1993), a baixa adoção de processos digitais e a ausência de planejamento são os principais entraves. A pesquisa identificou que essa resistência à

modernização não é um fenômeno isolado, mas um padrão de comportamento administrativo que se manifesta em diferentes níveis da federação. A principal contribuição deste estudo reside na sistematização dessas evidências, oferecendo um diagnóstico crítico sobre a transição entre os regimes licitatórios e demonstrando que a Lei nº 14.133/2021 exige uma profunda mudança na cultura administrativa, indo além da simples obediência legal.

Apesar de o trabalho se basear exclusivamente em dados secundários de órgãos de controle, sua importância é inegável, pois esses documentos constituem uma fonte de alta credibilidade e rigor técnico. Ao analisar relatórios e achados do TCU e do TCE/TO, o estudo oferece uma visão robusta e validada sobre as fragilidades e os desafios práticos da implementação da Lei nº 14.133/2021. Dessa forma, a pesquisa contribui significativamente para o diagnóstico da realidade administrativa, confrontando a teoria da nova lei com a prática, e não se limita a uma mera interpretação, mas sim a uma análise sistemática de evidências concretas. A ausência de dados primários, como entrevistas, não diminui a relevância do estudo, pois a riqueza e a colaboração do material proveniente do controle externo permitem uma compreensão aprofundada das lacunas e resistências que precisam ser superadas para a consolidação da reforma gerencial.



REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Herbert. Nova Lei de Licitações Esquematizada. 4. ed. São Paulo: Estratégia Concursos, 2023.
- ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. LEI Nº 14.133/2021 E A OBRIGATORIEDADE DE CAPACITAÇÃO DO FISCAL DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS. Revista do TCU, Brasília, v. 153, n. 1, p. 190-207, jan./jul. 2024.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 2023.
- BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre normas gerais de licitação e contratação. Brasília: Presidência da República, 2024.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial da administração pública brasileira. 7. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.
- CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. 18. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2017. (Volume 1 da trilogia A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura).
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 37. ed. São Paulo: Atlas, 2024.
- DIAS, Maria Tereza Fonseca (org.). A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos: principais inovações e desafios para sua implantação. São Paulo: Dialética, 2023.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Caderno de Orientação aos Agentes da Administração – Pesquisa de Preços. 2. ed. Brasília: Exército, 2022.
- GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA. Manual de Orientações para Pesquisa de Preços. João Pessoa: SEAD, 2024.
- JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025.
- LEFOSSE ADVOGADOS. Principais novidades e impactos para os setores público e privado. São Paulo: Lefosse, 2023.
- MAZZA, Alexandre. Curso de Direito Administrativo. 15. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2025.
- MATOS, Marilene Carneiro; ALVES, Felipe Dalenogare; AMORIM, Rafael. Nova Lei de Licitações e Contratos: debates, perspectivas e desafios. Brasília: Câmara dos Deputados, 2023.
- NIEBUHR, Joel de Menezes. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 2. ed. Curitiba: Zênite, 2021.
- NOGUEIRA, Diego Avelino Milhomens; REGINATO, Alexandre Orion; RODRIGUES, Carlos Ricardo. Nova gestão pública e a Constituição de 1988: eficiência, inovação e responsabilidade como imperativos jurídicos. Revista Aracê, São José dos Pinhais, v. 7, n. 7, p. 37626-37643, 2025.
- SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2025.



SECCHI, Leonardo. Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SEGES/MGI. Caderno de Logística – Pesquisa de Preços. Brasília: Ministério da Gestão e Inovação, 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Cartilha sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos. Brasília: TCU, 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Manual de Compras e Licitações. 4. ed. Brasília: TCU, 2023.

VIEIRA, Antonieta Pereira; VIEIRA, Henrique Pereira; FURTADO, Madeline Rocha; FURTADO, Monique Rafaela Rocha. Gestão de contratos de terceirização na administração pública: teoria e prática. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2006.

WEBER, Max. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora UnB, 2015