LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

AS CONSEQUÊNCIAS, NA PREFEITURA DE LAGOA DOURADA/MG, DA ENTRADA EM VIGOR DA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS – Nº 14.133/2021

THE CONSEQUENCES, IN THE PREFECTURE OF LAGOA DOURADA/MG, OF THE ENTRY INTO FORCE OF THE LAW ON BIDDING AND ADMINISTRATIVE CONTRACTS – Nº 14.133/2021

AS CONSEQUÊNCIAS, NA PREFEITURA DE LAGOA DOURADA/MG, DA ENTRADA EM VIGOR DA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS – Nº 14.133/2021

https://doi.org/10.56238/levv16n51-044

Data de submissão: 14/07/2025 **Data de publicação:** 14/08/2025

Johnny Santos Villar
Graduado em Direito
Instituição: Universidade Federal de Juiz de Fora
Endereço: Minas Gerais, Brasil
E-mail: johnnyvillar@hotmail.com
Lattes: http://lattes.cnpq.br/7558466143381818

Pablo Luiz Martins
Doutor em Ciências da Linguagem
Instituição: Universidade do Vale do Sapucaí
Endereço: Minas Gerais, Brasil
E-mail: pablo@ufsj.edu.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/9111451749905480

RESUMO

A Lei nº 8.666/1993 (licitações e contratos administrativos), a Lei nº 10.520/2002 (pregão) e a parte licitatória da Lei nº 12.462/2011 (regime diferenciado de contratações públicas) foram revogadas pela Lei nº 14.133/2021, que passou a dispor sobre todos esses temas. A alteração de marco legal trouxe diversas mudanças, o que exigiu adaptações, mormente dos municípios de pequeno porte, devido à estrutura deles, como Lagoa Dourada, Município localizado no Estado de Minas Gerais. Isso fez emergir a seguinte questão de pesquisa: quais são as consequências da entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, em comparação com a Lei nº 8.666/1993, nos processos licitatórios realizados pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG no ano de 2024? Este estudo objetiva analisar tais consequências, por meio da análise dos processos licitatórios de 2023 e 2024, bem como de entrevista semiestruturada realizada com a ex-secretária municipal de Planejamento e Administração (ocupante do cargo de fevereiro de 2022 a dezembro de 2024). Sem a ambição de esgotar o tema, pretende-se contribuir para a compreensão dos desafios enfrentados pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG.

Palavras-chave: Licitações e Contratos Administrativos. Lei nº 14.133/2021. Municípios de Pequeno Porte. Lagoa Dourada/MG. Consequências de sua Entrada em Vigor.

ABSTRACT
Law No. 8,666/1993 (administrative bids and contracts), Law No. 10,520/2002 (auction), and the bidding portion of Law No. 12,462/2011 (differentiated public procurement regime) were repealed by Law No. 14,133/2021, which now regulates all these topics. This change in the legal framework brought several changes, requiring adaptations, especially by small municipalities due to their structure, such as Lagoa Dourada, a municipality located in the state of Minas Gerais. This raised the following research question: what are the consequences of the entry into force of Law No. 14,133/2021, compared to Law No. 8,666/1993, on the bidding processes carried out by the City of Lagoa Dourada, Minas Gerais, in 2024? This study aims to analyze these consequences through an analysis of the 2023 and 2024 bidding processes, as well as a semi-structured interview with the former Municipal Secretary of Planning and Administration (in office from February 2022 to December 2024). While not aiming to exhaust the topic, it aims to contribute to understanding the challenges faced by the City of Lagoa Dourada, Minas Gerais.

Keywords: Public Bids and Contracts. Law No. 14,133/2021. Small Municipalities. Lagoa Dourada/MG. Consequences of its Enactment.

RESUMEN
La Ley n.º 8.666/1993 (licitaciones y contratos administrativos), la Ley n.º 10.520/2002 (subastas) y la sección de licitaciones de la Ley n.º 12.462/2011 (régimen diferenciado de contratación pública) fueron derogadas por la Ley n.º 14.133/2021, que ahora regula todos estos temas. Este cambio en el marco legal trajo consigo diversas modificaciones que exigieron adaptaciones, especialmente en municipios pequeños debido a su estructura, como Lagoa Dourada, municipio ubicado en el estado de Minas Gerais. Esto planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las consecuencias de la entrada en vigor de la Ley n.º 14.133/2021, en comparación con la Ley n.º 8.666/1993, en los procesos de licitación realizados por el Ayuntamiento de Lagoa Dourada, Minas Gerais, en 2024? Este estudio busca analizar estas consecuencias mediante un análisis de los procesos de licitación de 2023 y 2024, así como una entrevista semiestructurada con el ex Secretario Municipal de Planificación y Administración (en el cargo de febrero de 2022 a diciembre de 2024). Sin pretender agotar el tema, busca contribuir a la comprensión de los desafíos que enfrenta la ciudad de Lagoa Dourada, Minas Gerais.

Palabras clave: Licitaciones y Contratos Públicos. Ley n.º 14.133/2021. Pequeños Municipios. Lagoa Dourada/MG. Consecuencias de su Promulgación.

1 INTRODUÇÃO

O regime jurídico das licitações no Brasil foi alterado com a entrada em vigor da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Por meio do art. 193, *caput*, inciso II, a Lei nº 14.133/2021 revogou, sem opção de escolha, a partir de 30 de dezembro de 2023, a Lei nº 8.666/1993 (licitações e contratos), a Lei nº 10.520/2022 (pregão) e a parte licitatória da Lei nº 12.462/2011.

A Lei nº 14.133/2021 estabelece diretrizes gerais para a contratação pública em âmbito nacional, e engloba administrações diretas e indiretas, autarquias e fundações da União, estados, Distrito Federal e municípios, conforme indicado em seu art. 1º.

A Lei nº 14.133/2021 representa um esforço de sistematização, busca integrar princípios modernos de governança e eficiência, e trazer estabilidade a um campo historicamente fragmentado. Tem por objetivo principal desburocratizar o processo licitatório; mas, ao mesmo tempo, aprimorar os métodos de controle contra a corrupção.

Uma das maiores alterações promovidas foi a obrigatoriedade de implementação, para todos os entes, do estudo técnico preliminar (ETP) e do termo de referência (TR). Eles já eram confeccionados por entes públicos com mais recursos (União e estados), ainda que sem essa nomenclatura; porém, principalmente em municípios menores, não o eram – por falta de recursos, de conhecimento, de estrutura, entre outros.

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2018), centros locais são cidades com influência restrita aos seu próprios territórios e média populacional de até 12,5 mil habitantes.

Nesse norte, apesar de seu caráter inovador, sua implementação tem se mostrado desafiadora, sobretudo para pequenos municípios, que enfrentam limitações técnicas, estruturais e financeiras. A busca pela eficiência, estabilidade, previsibilidade e segurança jurídica ainda esbarra em dificuldades práticas no âmbito local.

O Município de Lagoa Dourada, objeto deste estudo, localizado no Estado de Minas Gerais, enquadra-se como centro local, conforme classificação de Regiões de Influência das Cidades (REGIC) do IBGE (2018).

É inequívoco que a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG também enfrenta desafios, como a necessidade de capacitar servidores e adaptar seus procedimentos à Lei nº 14.133/2021.

Persistem, do mesmo modo, dúvidas quanto à efetividade da prometida simplificação de burocracias pela Lei, bem como em relação aos custos de transição.

À luz do exposto, o presente trabalho busca analisar as consequências da entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, em comparação com a Lei nº 8.666/1993, nos processos licitatórios realizados pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG no ano de 2024. Pretende-se, sem a ambição de esgotar o tema, de compreender os desafios enfrentados pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

A partir do advento da Lei nº 14.133/2021, observam-se novos desafios para a adaptação dos processos licitatórios no âmbito da administração pública, especialmente em municípios de pequeno porte, como Lagoa Dourada/MG.

Ao considerar essas transformações, emerge a seguinte questão de pesquisa: quais são as consequências da entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, em comparação com a Lei nº 8.666/1993, nos processos licitatórios realizados pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG no ano de 2024, e quais avanços ou retrocessos podem ser identificados em comparação ao regime licitatório anterior?

Para responder a essa indagação, o estudo se propõe à análise das licitações conduzidas pela Prefeitura no ano de 2024, em contraste com as do ano de 2023; bem como entrevista com a ex-secretária municipal de Planejamento e Administração da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG (ocupante do cargo de fevereiro de 2022 a dezembro de 2024). A pesquisa buscará captar a percepção de profissional que operou diretamente com a Lei nº 14.133/2021 e avaliará a efetividade das mudanças implementadas.

Com essa abordagem, o trabalho pretende contribuir para o debate acadêmico e profissional sobre as implicações da entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as consequências da entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, em comparação com a Lei nº 8.666/1993, nos processos licitatórios realizados pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG no ano de 2024.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Contextualizar o processo de adaptação da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG à entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, destacando as medidas adotadas para sua implementação.
b) Analisar as licitações dos anos de 2023 e 2024 da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG.
c) Analisar como o princípio da eficiência nas licitações realizadas pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG foi afetado com a entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRINCÍPIOS DO *CAPUT* DO ART. 37 DA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA DE 1988

2.1.1 Princípio da legalidade

O princípio da legalidade constitui um dos pilares fundamentais do Direito Administrativo e da administração pública, garantindo que os atos praticados pelos agentes estatais estejam sempre em conformidade com a legislação vigente.

Previsto na Constituição da República de 1988 (CR/1988), em especial nos arts. 5º e 37, o princípio da legalidade estabelece que a atuação do poder público deve se pautar por normas prévias e explícitas, de modo que "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei" (Pegoraro; Pegoraro, 2021). Esse princípio visa assegurar segurança jurídica, igualdade de tratamento e previsibilidade das ações governamentais, o que é essencial à preservação do Estado de Direito.

Segundo De Oliveira Caldas e Garçon (2023), a legalidade impõe que o administrador público atue apenas dentro dos limites definidos pelo ordenamento jurídico. Isso é reforçado por Guimarães e Campos (2021), os quais afirmam que o art. 37 normatiza o que pode ser feito e o que deve ser respeitado nas ações do poder público; ou seja, o princípio da legalidade impõe que a administração pública atue de acordo com a lei e aja dentro dos limites estabelecidos pelo ordenamento jurídico.

Para Pegoraro e Pegoraro (2021), seus desdobramentos envolvem a exigência de norma legal específica para qualquer ação administrativa, a possibilidade de controle social e a necessidade de precisão normativa, para que os atos do poder público sejam claros e acessíveis aos cidadãos.

No âmbito das licitações, conforme Carvalho Filho (2009), a observância do princípio da legalidade é indispensável, pois vincula a administração e os licitantes às normas legais em vigor. Meirelles (2007) reforça que qualquer afastamento dessas normas pode acarretar a invalidade do procedimento. Para Di Pietro (2009), todos os participantes possuem direito subjetivo à fiel observância do rito legal e, em caso de descumprimento, à impugnação judicial do processo licitatório.

2.1.2 Princípio da impessoalidade

O princípio da impessoalidade é um dos pilares da administração pública, orientando a atuação dos agentes estatais com base na imparcialidade, igualdade de tratamento e ausência de favorecimentos. Esse princípio reforça a neutralidade e objetividade da atuação pública ao afastar interesses pessoais e assegurar que as decisões sejam tomadas em benefício da coletividade (Bastos; Bisneto; Neto, 2021).

Segundo Pereira e De Lima Filho (2022), a administração pública deve formular e implementar políticas públicas com foco no bem comum, por meio de critérios justos e transparentes. Fundamentado no ideal republicano, a impessoalidade exige que agentes públicos atuem sem influências pessoais ou discriminação, e combatam práticas como nepotismo e clientelismo. Inocêncio *et al*. (2023) destacam que a impessoalidade contribui para a responsabilização da administração pública e a confiança da sociedade, ao permitir o controle e a fiscalização das decisões governamentais.

A impessoalidade está associada à isonomia, ao julgamento objetivo e à despersonalização da atividade administrativa, pois exige tratamento igualitário a todos os indivíduos em situações semelhantes. No contexto das licitações, orienta a abstenção de discricionariedades e assegura a

imparcialidade dos procedimentos, pois garante que nenhum participante seja favorecido ou coagido. Para Carvalho Filho (2022), a licitação pública é expressão concreta desse princípio, pois impede que escolhas pessoais do gestor determinem os contratados, permite o controle da legalidade e a proteção do interesse coletivo.

2.1.3 Princípio da moralidade

O princípio da moralidade é essencial à administração pública, pois exige que os atos administrativos, além de legais, respeitem valores éticos e morais amplamente aceitos pela sociedade, como honestidade, integridade e justiça (Ferreira; França, 2022).

Fundamentado na exigência de conduta ética por parte dos agentes públicos, o princípio da moralidade atua como instrumento de controle ao garantir que decisões sejam legítimas e socialmente adequadas (Da Costa; Dos Santos, 2021).

Para Chagas e Cammarosano (2021), a moralidade serve como barreira contra abusos e corrupção, o que contribui para uma administração eficiente e ética.

A observância desse princípio fortalece a confiança da sociedade nas instituições públicas e estimula a participação cidadã nos processos democráticos (Da Costa; Dos Santos, 2021). Implica que os servidores ajam com honestidade e transparência, assim como evita práticas como nepotismo, favorecimentos e desvios de conduta. Também é fundamental para assegurar a isonomia e o respeito aos direitos dos cidadãos, promover justiça e equidade nas ações governamentais.

No contexto das licitações, a moralidade exige comportamento ético tanto da administração pública quanto dos licitantes. A atuação deve ser orientada pela boa-fé, respeito às normas e aos bons costumes, vedadas práticas como cartéis, conluios ou favorecimentos (Schneider, 2023). Empresas devem apresentar documentação que comprove sua idoneidade, como forma de garantir a lisura do processo. Segundo De Souza e Paiva (2025), a moralidade nas licitações é essencial para assegurar ética, justiça e transparência em todas as fases do procedimento.

Di Pietro (2009) acrescenta que a moralidade impõe à administração pública não apenas o cumprimento da lei, mas também a adesão aos bons costumes, à boa administração e à honestidade. Isso se concretiza em ações transparentes, decisões imparciais e mecanismos eficazes de controle. Para Da Silva e De Oliveira (2024), a atuação íntegra dos agentes públicos contribui para a confiança social e para o uso responsável dos recursos públicos.

A moralidade também está atrelada à transparência e à *accountability*. Exige que os gestores prestem contas de seus atos, adotem medidas preventivas contra corrupção e sejam responsabilizados por eventuais condutas indevidas. A responsabilização efetiva por atos de improbidade fortalece a gestão pública e reforça a legitimidade institucional.

2.1.4 Princípio da publicidade

O princípio da publicidade estabelece que os atos e decisões da administração pública devem ser transparentes e acessíveis, promover participação cidadã e controle social. Conforme De Souza e Paiva (2025), trata-se de um dos pilares das licitações públicas, com o objetivo de assegurar a transparência, a ampla concorrência e o acompanhamento dos processos por todos os interessados.

Weber e Schmidt (2023) destacam que a publicização dos atos licitatórios amplia a competitividade e contribui para a eficiência da administração pública.

A publicidade fundamenta-se no direito dos cidadãos de acesso às informações governamentais, o que reforça a legitimidade e a confiança nas instituições (Nunes; Santos, 2024). Na seara das licitações, exige a ampla divulgação de editais, resultados e contratos por meio de canais oficiais e acessíveis. Meirelles (2007) salienta que, sem a devida publicação, o processo licitatório pode ser anulado, pois "não há, nem pode haver, licitação sigilosa".

Além de assegurar a transparência dos atos, a publicidade fortalece a prevenção à corrupção ao permitir que a sociedade monitore o uso dos recursos públicos e denuncie irregularidades. Como aponta Di Pietro (2009), a publicidade viabiliza a responsabilização dos agentes públicos por meio do controle social e da aplicação de sanções nos casos de improbidade. A transparência também está relacionada à *accountability* ao exigir dos gestores a prestação de contas sobre suas ações e decisões.

O princípio da publicidade ainda está diretamente ligado à participação democrática, na medida em que garante o acesso à informação e permite que os cidadãos se envolvam na formulação e fiscalização das políticas públicas. Para Nunes e Santos (2024), essa abertura possibilita a construção de decisões mais legítimas e alinhadas às necessidades sociais.

Por fim, os avanços tecnológicos têm potencial para impulsionar a transparência pública. Plataformas digitais e sistemas informatizados tornam o acesso às informações mais eficiente, o que contribui para uma gestão pública mais ágil, acessível e democrática (Weber; Schmidt, 2023). Nesse contexto, a publicidade não apenas assegura legalidade e lisura aos processos administrativos, mas também amplia a participação popular e consolida os fundamentos do Estado Democrático de Direito.

2.1.5 Princípio da eficiência

O princípio da eficiência estabelece que a gestão pública deve ser realizada de forma responsável, com o objetivo de melhor utilização dos recursos disponíveis e obtenção de resultados concretos para a sociedade.

O princípio da eficiência impõe à administração pública a obrigação de atuar com qualidade, economicidade e eficácia (Modesto; Cordero, 2024). A eficiência, nesse contexto, orienta a adoção de práticas gerenciais que otimizem processos, reduzam desperdícios e elevem a qualidade dos serviços públicos prestados (Martins *et al*., 2021).

Busca-se, assim, maximizar os benefícios gerados pelas contratações públicas por meio de planejamento adequado, avaliação contínua de resultados e implementação de melhorias. O uso de tecnologia e inovação, como sistemas informatizados e automação de processos, é um dos pilares para alcançar tais objetivos, visto que torna a administração pública mais ágil, precisa e responsiva. A inovação, aliada à valorização dos servidores públicos e à boa gestão de pessoas, contribui para a melhoria contínua da atuação estatal.

A eficiência também se traduz na racionalização dos gastos públicos, ao assegurar que cada recurso investido produza o maior retorno possível. Para isso, a avaliação das propostas nas licitações deve considerar não apenas o menor preço, mas também a qualidade e a durabilidade dos serviços e bens ofertados (Teixeira, 2024). Essa abordagem favorece contratações mais vantajosas ao interesse público.

Conforme De Souza e Paiva (2025), o princípio da eficiência é indispensável para consolidar uma administração pública eficaz e orientada para resultados. Teixeira (2024) reforça que sua aplicação nas licitações regula o bom uso dos recursos públicos e fortalece a atuação estatal em prol do bem-estar coletivo.

2.2 FUNDAMENTOS E INOVAÇÕES DA LEI Nº 14.133/2021

A Lei nº 14.133/2021 representa uma profunda reformulação no regime jurídico das contratações públicas no Brasil, posto que substituiu simultaneamente as Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002 e a parte licitatória da Lei nº 12.462/2011. Seu objetivo é consolidar, modernizar e padronizar o processo licitatório nacional, promover governança, gestão por competências e uso intensivo de tecnologia, como por meio do Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP) (Charles, 2022).

Segundo De Carvalho e Santos (2021), a Lei nº 14.133/2021 busca superar o modelo excessivamente formalista da Lei nº 8.666/1993 ao introduzir uma lógica gerencialista voltada à eficiência e aos resultados (MARINELA, 2023). Justen Filho (2021) destaca a incorporação de conceitos como planejamento, avaliação de desempenho e gestão de riscos, o que marca uma mudança de paradigma para um modelo de responsabilização técnica e estratégica.

Entre suas inovações, a Lei nº 14.133/2021 valoriza a fase preparatória da licitação, já que eleva o planejamento à condição de etapa obrigatória, com instrumentos como o Plano de Contratações Anual (PCA), o ETP, o TR e a matriz de riscos (Aragão, 2021). Como defendido por Rosilho (2021), o planejamento passa a ser um dever jurídico, vinculado à eficiência e à economicidade. Também fortalece os controles interno e externo, a atuação jurídica preventiva e a integridade nas contratações (TCU, 2023; Marques Neto, 2022; Oliveira, 2021).

O uso da tecnologia é central: a digitalização dos processos promove rastreabilidade e controle

social (Leite, 2022). Na estrutura das modalidades licitatórias, extinguem-se a tomada de preços e o convite, consolida-se o pregão e se insere o diálogo competitivo (Justen Filho, 2021). Além disso, os critérios de julgamento foram ampliados para incluir maior retorno econômico, maior desconto e técnica e preço (Di Pietro, 2021; Aragão, 2021).

O regime sancionatório foi redesenhado, com gradação das penalidades, processo administrativo obrigatório e garantia de contraditório e ampla defesa (Charles, 2022; Carvalho Filho, 2022). A governança contratual ganhou destaque, com maior detalhamento das atribuições dos gestores e fiscais (Oliveira, 2021). A matriz de riscos, por sua vez, por inspiração em boas práticas internacionais, busca distribuir adequadamente os encargos contratuais e reduzir litígios (Lemos, 2022).

A Lei nº 14.133/2021, portanto, incorpora uma nova filosofia administrativa orientada por eficiência, integridade, planejamento e inovação ao promover um ambiente contratual mais moderno, transparente e alinhado ao interesse público.

2.3 ALGUMAS CRÍTICAS À LEI Nº 14.133/2021

A Lei nº 14.133/2021 busca romper com a tradição de reformas emergenciais ao propor um marco regulatório estável, moderno e voltado à governança nas contratações públicas. Entretanto, enfrenta críticas quanto à sua complexidade, custos de implementação e necessidade de capacitação de servidores (Macedo; De Oliveira, 2025). Para esses autores, seu êxito dependerá do comprometimento dos gestores e da sociedade em consolidar um ambiente transparente e eficiente.

Embora vista como uma atualização relevante, parte da doutrina considera a Lei nº 14.133/2021 excessivamente burocrática. Daltro (2021) a define como "Lei de novação" e afirma que ela compila normas antigas sem simplificação ou inovações profundas. Pequenos municípios, como Lagoa Dourada/MG, enfrentam grandes obstáculos para sua aplicação, a exemplo da necessidade de planejamento detalhado, gestão de riscos, uso do PNCP e institucionalização de práticas de governança, aspectos que exigem maior estrutura administrativa e tecnológica (Charles, 2022; Marques Neto, 2022). Dados da Confederação Nacional de Municípios (CNM, 2023) indicam que mais de 40% dos municípios com menos de 20 mil habitantes ainda carecem de sistemas informatizados integrados.

Outro desafio relevante é a falta de regulamentações locais e a carência de capacitação técnica dos servidores. Para Marinela (2023), a ausência de normas complementares e a baixa articulação entre Executivo, Legislativo e órgãos de controle comprometem a efetividade da Lei nº 14.133/2021.

Justen Filho (2021) enfatiza que a qualificação contínua dos gestores é essencial para evitar falhas e fortalecer a integridade. Além disso, a governança contratual (art. 11, parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021) exige estruturas de fiscalização, avaliação de desempenho e controle prévio, o que

pode ser inviável em administrações públicas de pequeno porte sem consórcios intermunicipais ou apoio estadual (Oliveira, 2021).

2.4 SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ALTERAÇÕES TRAZIDAS PELA LEI Nº 14.133/2021

Apesar dos desafios, a Lei nº 14.133/2021 oferece oportunidades relevantes para o aperfeiçoamento das contratações públicas. Para Lemos (2022), a centralização de dados no PNCP, a padronização de modelos e o incentivo à contratação por registros de preços podem favorecer a transparência e a eficiência, inclusive em estruturas administrativas frágeis.

Entre as inovações, destacam-se a incorporação de princípios como segregação de funções e transparência, a valorização do planejamento e do controle, o uso obrigatório de tecnologias da informação, como plataformas eletrônicas para realização de licitações, a unificação das modalidades licitatórias, a ampliação dos critérios de julgamento, a criação de um Cadastro Nacional de Fornecedores, e a introdução de práticas de governança, *compliance* e integridade (De Castro, 2023).

Essas mudanças têm o potencial de tornar os processos mais céleres, seguros e orientados à economicidade e à inovação (Romig; Trives; De Souza, 2024).

Além disso, a Lei nº 14.133/2021 alinha o Brasil aos padrões internacionais de governança pública, conforme recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2009; 2020).

O art. 11 da Lei nº 14.133/2021 fundamenta-se em princípios como sustentabilidade, inovação, isonomia, equilíbrio contratual e transparência, reflexo do compromisso do país com uma gestão pública moderna e ética. Ao incorporar essas diretrizes, o Brasil reforça sua adesão às boas práticas globais e projeta uma imagem mais confiável no cenário internacional.

2.4.1 Novo rol de princípios norteadores da licitação

A Lei nº 14.133/2021 consolida, formaliza e confere mais força normativa aos princípios fundamentais que anteriormente estavam dispersos em diferentes diplomas legais. Para Junior (2024), esses princípios são essenciais para assegurar a transparência, a justiça e a eficiência nas contratações públicas. Já Mota e Pelisson (2024) destacam, além dos princípios constitucionais previstos no art. 37 da CR/1988, a incorporação de diretrizes específicas como a competitividade, a vinculação ao instrumento convocatório, a celeridade e a sustentabilidade.

O princípio da competitividade visa garantir ampla participação nos certames; o da vinculação ao edital assegura o respeito estrito às regras previamente estabelecidas; a celeridade busca a racionalização dos procedimentos; e a sustentabilidade promove critérios ambientais e sociais nas contratações. Para Junior (2024), tais princípios orientam uma gestão pública mais justa e eficiente, contribuindo para o interesse coletivo e o combate à corrupção.

A Lei nº 14.133/2021 também contempla princípios implícitos, como o da isonomia (art. 11, *caput*, inciso II); o da governança nos contratos públicos (art. 11, parágrafo único), que fortalece práticas como gestão de riscos e controle interno; o formalismo moderado (art. 12, *caput*, inciso I); e o sigilo das propostas (art. 32, § 1º, inciso IV), buscando equilíbrio entre segurança jurídica e agilidade nos processos.

A observância desses princípios é indispensável para a conformidade das licitações e o aprimoramento da administração pública (Mota; Pelisson, 2024).

2.4.2 Alterações nos critérios de julgamento das propostas e nas modalidades de licitação

Segundo De Menezes Ramos *et al*. (2021), a Lei nº 14.133/2021 trouxe significativas inovações em relação à Lei nº 8.666/1993, especialmente no que diz respeito às modalidades de licitação, com o objetivo de alinhar as contratações públicas à lógica da eficiência e da racionalidade.

Enquanto a Lei nº 8.666/1993 previa diversas modalidades, como concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão, a Lei nº 14.133/2021 simplificou esse panorama: a modalidade de pregão passou a ser priorizada para bens e serviços comuns, e a introdução do diálogo competitivo permite maior flexibilidade em contratações complexas, refletindo a necessidade de modernização e adequação às demandas atuais.

Outra diferença marcante, segundo De Souza Silva *et al*. (2025) reside nos critérios de julgamento das propostas: a Lei nº 8.666/93 limitava-se a critérios como menor preço ou melhor técnica, o que tornava o processo mais rígido. Já a Lei nº 14.133/2021 ampliou esses critérios: incluiu menor preço; maior desconto; melhor técnica ou conteúdo artístico; técnica e preço; maior lance, no caso de leilão; e maior retorno econômico. Isso proporciona uma avaliação mais ampla das propostas apresentadas e permite que a administração pública escolha com base no preço, na qualidade e inovação das soluções propostas.

Segundo Silva *et al*. (2022), a definição do critério deve considerar a natureza do objeto e o modo de disputa, para assegurar coerência e a obtenção da proposta mais vantajosa.

A Lei nº 14.133/2021 rompe com a vinculação anterior da Lei nº 8.666/1993 entre valor estimado e modalidade; agora, a natureza do objeto é o critério distintivo. Tanto o pregão quanto a concorrência passam a seguir o procedimento comum do art. 17 da Lei nº 14.133/2021, diferenciando-se apenas pelo objeto e pelo critério de julgamento.

O pregão, preferencialmente eletrônico, é destinado a bens e serviços comuns, com a possibilidade de adoção dos critérios de menor preço ou maior desconto.

A Lei nº 14.133/2021 amplia seu escopo e estabelece regras mais objetivas para julgamento e adjudicação, além de prever a possibilidade de exigir garantia da proposta para maior segurança do processo.

A concorrência, por sua vez, aplica-se à contratação de obras, serviços comuns ou especiais de engenharia, e bens ou serviços especiais. Permite maior variedade de critérios de julgamento. De acordo com Takahashir (2022), a tramitação legislativa indica que os serviços comuns de engenharia devem ser licitados, preferencialmente, por pregão; a concorrência fica reservada aos casos excepcionais e devidamente justificados.

A modalidade leilão passa a ser exclusiva para a alienação de bens móveis ou imóveis. Já o diálogo competitivo, inspirado na Diretiva nº 2.004/2018 da União Europeia (Haab, 2020), é destinado a contratações complexas, em que a administração pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados e desenvolve conjuntamente soluções para suas necessidades.

Ainda segundo Haab (2020), essa modalidade reflete o reconhecimento da superioridade técnica do setor privado em determinadas situações, o que justifica a abertura à colaboração estruturada.

Contudo, surgem preocupações quanto à sua vulnerabilidade a práticas corruptas. Avelar e Cukiert (2021) alertam que, ao buscar soluções para problemas ainda indefinidos pela administração pública, o diálogo competitivo pode comprometer a objetividade dos critérios de seleção e abrir espaço para decisões discricionárias questionáveis. Apesar disso, a modalidade representa um avanço no sentido de adaptar o regime licitatório brasileiro às exigências da complexidade e inovação contemporâneas.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme ensinamentos de Yin (2005), o estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada de natureza descritiva, exploratória e comparativa.

O estudo assume natureza descritiva, desenvolvida por meio da estratégia de caso de estudo único, por focar na experiência da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG no ano de 2024.

Esse viés permite uma análise detalhada e contextualizada dos efeitos práticos da Lei nº 14.133/2021 sobre a estrutura administrativa, os fluxos operacionais e a cultura organizacional da gestão pública da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG.

A escolha se justifica pela necessidade de examinar em profundidade o contexto específico de um município de pequeno porte, cujas características podem ilustrar desafios comuns a diversas administrações públicas municipais similares.

Apresenta-se exploratória na medida em que analisou documentos e as respostas da ex-secretária municipal de Planejamento e Administração da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, de fevereiro de 2022 a dezembro de 2024.

Conforme apresenta Gil (2022), busca conhecer, levantar e descobrir situações em relação a

um tema específico, ou seja, os impactos da implementação da Lei nº 14.133/2021 nos processos licitatórios da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG.

Essa abordagem permite uma investigação inicial que pode gerar hipóteses e direções para estudos mais aprofundados. Ao explorar os efeitos da Lei nº 14.133/2021 sobre as práticas de licitação, a pesquisa visa identificar as mudanças ocorridas nos procedimentos administrativos, as percepções dos envolvidos nesse contexto, além de verificar a eficácia das sanções e das novas normas imposta pela legislação.

Com isso, espera-se contribuir para um melhor entendimento sobre os desafios e oportunidades trazidos pela Lei nº 14.133/2021.

E, ainda, comparativa, pois contraporá o funcionamento dos processos licitatórios antes e depois da mudança normativa.

Embora o foco empírico esteja direcionado ao contexto específico da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, o estudo mantém diálogo com a literatura geral sobre contratações públicas, planejamento e governança administrativa, o que lhe confere validade teórica e potencial de replicabilidade para outras realidades semelhantes.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Quanto à abordagem, a pesquisa se caracteriza como quali-quatitativa. A abordagem quali-quantitativa permite a integração entre dados numéricos e descritivos, unindo a objetividade das estatísticas com a profundidade das percepções subjetivas. Essa combinação metodológica possibilita a construção de uma compreensão mais abrangente e contextualizada do fenômeno investigado, o que favorece análises mais completas e fundamentadas (Creswell; Clark, 2013).

Sendo assim, em termos de delineamento metodológico, esta pesquisa adota uma abordagem mista: combina métodos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de obter uma compreensão abrangente dos impactos da implementação da Lei nº 14.133/2021 nos processos licitatórios da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG.

A abordagem quantitativa é empregada para levantar e analisar dados objetivos sobre os processos licitatórios conduzidos pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG em 2024. Essa metodologia envolve a coleta sistemática de informações, como o número de licitações realizadas, das modalidades e dos objetos contratados. Por meio da utilização de ferramentas estatísticas, é possível identificar tendências, comparar diferentes categorias de contratos e avaliar a eficácia das sanções impostas conforme a Lei nº 14.133/2021.

A análise desses dados permite um diagnóstico preciso sobre a situação atual das licitações e possibilita a identificação de padrões de comportamento tanto dos gestores públicos quanto das empresas contratadas. Com isso, pretende-se mapear a incidência de infrações, compreender a relação

entre as sanções aplicadas e a melhoria das práticas de licitação. Os resultados desta abordagem quantitativa fornecerão subsídios para a formulação de estratégias e recomendações que visem aprimorar a governança e aumentar a transparência nas licitações da Prefeitura.

Já a abordagem qualitativa é utilizada para interpretar as percepções da ex-secretária municipal de Planejamento e Administração da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, que atuou de fevereiro de 2022 a dezembro de 2024.

Os resultados obtidos a partir dessa análise qualitativa complementam os dados quantitativos, proporcionam uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades enfrentados pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, e oferecem subsídios valiosos para recomendações que visem à melhoria contínua na gestão pública.

3.3 UNIVERSO, AMOSTRA E COLETA

O universo da pesquisa é composto por todos os processos licitatórios realizados pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG nos anos de 2023 e 2024, considerando a vigência das Leis nº 8.666/1993 e nº 14.133/2021, conforme registrado nos documentos oficiais.

A escolha de analisar os anos de 2023 e 2024 se justifica pela necessidade de um período de tempo consistente sob cada Lei (um ano), o que permite comparações mais precisas na quantidade de processos licitatórios e abrange a mesma gestão governamental (2021-2024). Alternativas que envolvessem períodos diferentes poderiam levar a resultados variados, como diferenças de gestões de partidos diferentes, o que complicaria a análise.

O conjunto de dados inclui diferentes modalidades de licitação, objetos, valores e critérios de temporalidade (pelo menos uma licitação de cada mês dos anos de 2023 e 2024).

A amostra final contou com um total de:

- 99 processos licitatórios no ano de 2023 e 35 no ano de 2024;
- Uma adesão em 2023 e 15 em 2024.

Tais dados proporcionam um panorama suficiente para identificação de padrões e análise detalhada dos impactos da Lei nº 14.133/2021.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas principais.

A primeira foi o levantamento documental. Os documentos a serem analisados incluem editais de licitação, atas de reuniões, contratos firmados, relatórios de execução, e demais registros disponíveis relacionados aos processos licitatórios de 2023 e 2024. A coleta foi realizada por meio do acesso a arquivos oficiais disponíveis no portal de transparência da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG e em outros meios oficiais de divulgação.

A segunda foi a aplicação de uma entrevista semiestruturada individual à ex-secretária municipal de Planejamento e Administração, que atuou de fevereiro de 2022 a dezembro de 2024. Sua

experiência e vivência nas mudanças na dinâmica dos processos licitatórios e nas nuances das alterações normativas são fundamentais para entender o contexto e os impactos das novas diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021.

Para a realização da entrevista semiestruturada, foi elaborado um roteiro com 13 questões abertas, as quais foram elaboradas com base no conhecimento da ex-secretária municipal sobre a Lei nº 14.133/2021, capacitação fornecida aos envolvidos nos processos de licitações, desafios enfrentados pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, mudanças para atender às novas exigências, impactos e a eficiência nos processos licitatórios, etc.

Este setor é fundamental, pois é onde o Setor de Licitações está localizado, e todas as licitações da Prefeitura passam por seu crivo.

Ademais, a ex-secretária municipal atuou nos períodos analisados de 2023 (sob a Lei nº 8.666/1993) e 2024 (sob a Lei nº 14.133/2021). Assim, oferece uma visão privilegiada sobre as mudanças e desafios enfrentados durante a implementação das novas diretrizes legais e sua relação com as práticas de licitação. Isso permitirá uma compreensão mais profunda do impacto das legislações na dinâmica dos processos licitatórios na Prefeitura de Lagoa Dourada/MG.

Para essa análise, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, que permitiu extrair informações relevantes das entrevistas ou depoimentos da ex-secretária. Esse método possibilita identificar temas, padrões e categorias que revelam como as estratégias e práticas de licitação foram adaptadas ao novo marco legal.

Utilizando um roteiro previamente elaborado, a entrevista abordou questões focadas nos objetivos da pesquisa, com o intuito de captar suas percepções sobre a aplicação e os impactos da Lei nº 14.133/2021. Foram explorados temas como o processo de adaptação, as mudanças percebidas, os desafios enfrentados na implementação, os benefícios e as consequências práticas, além de sugestões para melhorias.

Após a coleta, os documentos selecionados, bem como os resultados da entrevista realizada, foram analisados sistematicamente para identificar informações relevantes, tais como tempo de realização das licitações, modalidades utilizadas, adesões aos processos, dificuldades e desafios relacionados às licitações realizadas após a implementação da Lei nº 14.133/2021.

Essa abordagem permitiu uma compreensão detalhada das mudanças e impactos da Lei nº 14.133/2021 nos processos licitatórios, o que assegura a relevância e o rigor da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 QUANTIDADE DE PROCESSOS LICITATÓRIOS E DE ADESÕES; DURAÇÃO

4.1.1 Ano de 2023

A Prefeitura de Lagoa Dourada/MG fez seus processos licitatórios tramitarem, até o dia 29 de dezembro de 2023, com base na Lei nº 8.666/1993 e suas legislações complementares.

Foram realizados 99 licitações. O menor tempo de duração foi de 14 dias; o maior, 280 dias. A média para a conclusão desses processos foi de 52 dias, com um desvio padrão de 39 dias.

Essa análise traz à tona diversas considerações sobre a eficiência e a eficácia da gestão pública no âmbito das licitações, especialmente à luz da Lei nº 14.133/2021.

A média de 52 dias para a conclusão dos processos licitatórios pode representar um período de adaptação às novas exigências normativas, além de refletir uma tentativa da administração pública em garantir o atendimento das especificações e documentações de acordo com os padrões da Lei nº 14.133/2021.

No entanto, o desvio padrão de 39 dias sugere uma variação significativa nos prazos de conclusão dos processos. Isso pode apontar para uma realidade em que alguns processos foram finalizados rapidamente, enquanto outros exigiram tempos consideravelmente maiores, possivelmente devido à complexidade das contratações, à necessidade de adequações por parte dos fornecedores ou fatores administrativos internos.

Quanto às adesões, a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG realizou apenas uma.

4.1.2 Ano de 2024

A Lei nº 14.133/2021 passou a ser obrigatória a partir de 30 de dezembro de 2023, conforme seu art. 193, *caput*, inciso II. Ou seja: 2024 corresponde ao primeiro exercício completo sob a Lei nº 14.133/2021.

De Souza Silva *et al*. (2025) comentam que a opção de manter o regime da Lei nº 8.666/1993 por mais de dois anos após a entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021 servia para que a administração pública realizasse os estudos necessários, adaptasse seus processos internos e promovesse a qualificação de seus servidores.

Esse período de transição foi crucial, pois, em tese, permitiu que a administração pública se familiarizasse com as exigências e particularidades da Lei nº 14.133/2021, bem como que sua implementação ocorresse de forma adequada e eficiente.

Em 2024, a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG realizou um total de 35 processos licitatórios. O menor tempo de duração foi de 20 dias; o maior, 225. A média para a conclusão desses processos foi de 73 dias, com um desvio padrão de 48 dias.

Quanto às adesões, a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG realizou 15.

4.1.3 Análise

Houve uma redução no número de processos licitatórios: de 99 em 2023 para 35 em 2024 (aproximadamente 64%).

O tempo médio para a conclusão dos processos aumentou em aproximadamente 40% de 2023 para 2024.

Estudos realizados por Santos e Oliveira (2024) sugerem a resistência à mudança e à falta de capacitação adequada como barreiras comuns enfrentadas por municípios que transitam para novas legislações, o que leva a um aumento temporário na duração dos processos.

O desvio padrão de 48 dias em 2024, ante os 39 de 2023 (aumento aproximado de 23%), indica uma variabilidade considerável nos prazos de finalização dos processos. Enquanto alguns contratos foram concluídos de forma eficiente, outros enfrentaram atrasos e desafios, o que sugere a presença de complexidades que impactaram a agilidade das licitações.

Esses dados podem ser interpretados não como uma retração das ações administrativas, mas como reflexo das mudanças estruturais impostas pela Lei nº 14.133/2021, que passou a demandar maior planejamento, detalhamento e controle nas fases internas do processo licitatório (Cavalcante; Oliveira, 2022). Trata-se de uma fase de adaptação à Lei nº 14.133/2021, que trouxe novas exigências e procedimentos. As mudanças promovidas, como a necessidade de maior transparência e planejamento, podem ter exigido um tempo adicional para que a equipe da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG se ajustasse e se capacitasse para lidar com os novos requisitos.

Segundo Silva, Oliveira e Lima (2022), após a implementação da Lei nº 14.133/2021, diversas dificuldades e desafios têm surgido nas licitações realizadas, reflexo da adaptação necessária a essa nova realidade. A Lei nº 14.133/2021 trouxe diversas inovações e mudanças nos procedimentos licitatórios. Muitos servidores públicos ainda precisam de capacitação adequada para entender e aplicar corretamente as novas diretrizes, o que pode comprometer a eficiência dos processos.

Também estão em consonância com o que autores como Justen Filho (2021) já advertiam: a Lei nº 14.133/2021, embora mais moderna e principiológica, carrega consigo uma elevação significativa da complexidade procedimental. Muitos municípios enfrentam desafios estruturais e técnicos para atender a tais novas exigências (Silva *et al.*, 2025), devido à escassez de pessoal qualificado e falta de conhecimento técnico e motivação (Lima *et al.*, 2024).

Esses dados ressaltam a importância de identificar gargalos no processo e investir em formação contínua para os servidores, a fim de melhorar as práticas licitatórias. A gestão pública deve se concentrar em promover um ambiente que possibilite a rápida adaptação e que, com isso, garanta a prestação de serviços de qualidade à comunidade.

Segundo Nobre e Pereira (2024), com a chegada da Lei nº 14.133/2021, houve uma significativa reorganização das fases dos processos de licitação, que agora estão consolidadas em um

único documento, conforme seu art. 17. Essa mudança facilita a organização e o planejamento dos participantes, bem como proporciona maior clareza em todas as etapas do processo licitatório. Assim, os licitantes têm uma visão mais integrada do que é exigido, o que permite um melhor alinhamento de suas propostas com as expectativas da administração pública.

A obrigatoriedade do PCA, publicação no PNCP, ETP e do TR, bem como a nova lógica para a pesquisa de preços, que exige um planejamento mais detalhado e rigoroso, são exemplos concretos de mudanças que, embora positivas sob a ótica da eficiência e da transparência, aumentaram o tempo e a complexidade da fase preparatória (Oliveira; Vieira, 2022).

Essas mudanças, conforme abordado por Gomes e Silva (2023), apontam para uma tendência crescente de profissionalização na gestão pública, onde a eficácia e a transparência são priorizadas, mas que podem, a princípio, ocasionar uma morosidade na execução dos processos devido à complexidade adicional.

Outra inovação importante foi a determinação do meio eletrônico como o canal oficial para a realização das licitações (De Souza Silva *et al*., 2025). A realização de eventos presenciais passou a ser tratada como uma exceção, mediante justificativas adequadas. Essa abordagem visa aumentar a eficiência e a transparência dos processos, reduzir custos e deslocamentos desnecessários para os participantes, assim como promover um ambiente mais acessível e inclusivo.

Além disso, a Lei nº 14.133/2021 alterou a dinâmica da fase de habilitação, que agora ocorre após o julgamento das propostas. Essa mudança representa um avanço importante e contribui para a celeridade do processo, uma vez que apenas o vencedor terá sua documentação habilitadora verificada (De Souza Silva *et al*., 2025). Na Lei nº 8.666/1993, todos os participantes precisavam apresentar a documentação de habilitação de forma prévia, o que muitas vezes gerava atrasos e burocracia desnecessária.

Essas alterações representam um passo significativo na modernização dos mecanismos de competição e concorrência nas licitações, e promovem uma maior agilidade e desburocratização. A Lei nº 14.133/2021, portanto, logra avanços na eficiência dos processos licitatórios, cria um ambiente que favorece a participação de um maior número de fornecedores, estimula a competitividade e, consequentemente, a obtenção de melhores propostas para a administração pública.

Com a implementação da Lei nº 14.133/2021, a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG enfrentou um período de transição que, inicialmente, se traduziu em desafios operacionais significativos. Os responsáveis pela gestão das licitações enfrentaram desafios adicionais que, consequentemente, impactaram o tempo necessário para a conclusão dos processos.

A transição para a Lei nº 14.133/2021 demandou um tempo de adaptação por parte da administração pública municipal. O aumento no tempo médio de conclusão dos processos licitatórios, que chegou a 73 dias, indica que a equipe envolvida nos certames ainda está ajustando suas práticas às

novas normativas, o que requer uma reavaliação dos fluxos internos de trabalho.

Outro ponto relevante é a significativa elevação no número de adesões às licitações, que passaram de uma para 14. Isso demonstra a busca da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG por maior eficiência ao alavancar processos já realizados por outras administrações públicas. Essa prática promove economia de recursos, agiliza as aquisições e possibilita que a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG se adapte de maneira mais eficiente às suas demandas.

Em outras palavras: o elevado aumento de uma para 14 adesões em apenas um ano demonstra que a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG procurou mais praticidade em suas licitações, numa tentativa de mitigar os efeitos da morosidade e o esforço técnico exigido pela Lei nº 14.133/2021 (Gasparini, 2021).

O crescimento nas adesões a atas de registro de preços aparece como estratégia pragmática de enfrentamento às exigências da Lei nº 14.133/2021. Esse comportamento institucional reforça o entendimento de que ela, embora promissora, tem efeitos concretos de aumento de burocracia e lentidão nos primeiros ciclos de implementação (Costa; Pereira, 2023).

Ademais, o aumento no número de adesões representa uma proposta inteligente da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG para amplificar sua eficiência ao aproveitar processos já validados por outras administrações públicas. De acordo com Carvalho e Freitas (2023), essa tática economiza tempo e recursos, permite uma maior agilidade na execução das demandas de compras e fortalece a colaboração entre entes públicos.

A Lei nº 14.133/2021 trouxe melhorias significativas no planejamento e na avaliação da economia para o setor público. Um dos aprimoramentos mais notáveis foi a introdução do critério de maior retorno econômico, que é avaliado em percentual e aplicável proporcionalmente à economia gerada com a execução do contrato (Nobre; Pereira, 2024).

Esse critério é especialmente vantajoso em situações onde as quantidades, itens ou serviços demandados são imprecisos ou difíceis de definir. Com essa abordagem, a administração pública pode selecionar contratos de maneira mais eficiente, assim como priorizar propostas que não apenas atendam aos requisitos, mas que também ofereçam uma economia substancial nos custos de execução. Essa flexibilidade permite uma análise mais adequada às necessidades específicas das contratações públicas, o que resulta em uma melhor alocação dos recursos disponíveis (Romig; Trives; De Souza, 2024).

Em relação à análise dos dados licitatórios da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, o ano de 2024 permitiu identificar efeitos práticos e institucionais significativos decorrentes da implementação da Lei nº 14.133/2021.

Os dados revelam a complexidade adicionada aos procedimentos licitatórios, bem como na necessidade urgente de a administração pública investir na capacitação de seus servidores e na

otimização dos processos para amenizar os impactos negativos. A gestão pública deve priorizar a identificação de gargalos e promover uma maior eficiência, garantindo que, apesar das novas exigências, os serviços continuem a atender as necessidades da população de forma ágil e eficaz.

Nesse sentido, entende-se que avaliar o tempo médio dos processos licitatórios é essencial para medir a eficiência administrativa. O crescimento reflete a adição de etapas obrigatórias e uma maior variação no tempo de execução dos processos, o que reflete dificuldades na padronização e na adaptação às novas exigências legais.

A análise da dispersão dos prazos reforça que os impactos não são uniformes entre os diferentes processos licitatórios. Enquanto alguns seguem um fluxo relativamente estável, outros enfrentam atrasos significativos. Essa variabilidade nas durações é o que explica o aumento no desvio padrão observado: os processos não apenas levam mais tempo em média, mas a diferença entre eles se tornou mais pronunciada.

Esse cenário evidencia a necessidade de uma gestão mais ágil e capacitada para lidar com as exigências da Lei nº 14.133/2021, com os objetivos de minimizar os atrasos e promover a eficiência nas licitações.

Por fim, as mudanças trazidas pela Lei nº 14.133/2021, apesar das dificuldades iniciais, podem estabelecer novas bases para uma gestão pública mais responsável, onde a transparência e a eficiência são priorizadas. O período de adaptação e a nova filosofia de trabalho promovida pela Lei nº 14.133/2021 têm o potencial de resultar em melhores práticas de governança, desde que os desafios enfrentados sejam adequadamente geridos e abordados.

Apesar desses desafios, a Lei nº 14.133/2021 também se apresenta como uma oportunidade para modernizar e melhorar os processos de licitação no Brasil. A superação dessas dificuldades requer um compromisso contínuo com a capacitação, a transparência e a inovação nos mecanismos de contratação pública.

4.2 DADOS POR SECRETARIA MUNICIPAL EM 2023 E 2024

A gestão pública eficiente e a transparência nas licitações são fundamentais para assegurar o bom uso dos recursos públicos e a satisfação das necessidades da população. Com a implementação da Lei nº 14.133/2021, novos critérios e procedimentos foram estabelecidos, o que exige das diversas Secretarias Municipais um aprimoramento constante nas práticas de licitação e adesão a contratos.

A análise que se segue foca nas licitações e adesões realizadas por cada Secretaria Municipal da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG nos anos de 2023 e 2024. As Secretarias Municipais envolvidas nesta análise são:

(i) SMASDC: Secretaria Municipal de Assistência Social e Defesa Civil

(ii) SMCELT: Secretaria Municipal de Cultura, Esporte, Lazer e Turismo

(iii) SMDG: Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Governo

(iv) SME: Secretaria Municipal de Educação;

(v) SMF: Secretaria Municipal da Fazenda;

(vi) SMMAATT: Secretaria Municipal do Meio Ambiente, Agricultura, Transporte e Trânsito;

(vii) SMOI: Secretaria Municipal de Obras e Infraestrutura;

(viii) SMPA: Secretaria Municipal de Planejamento e Administração;

(ix) SMS: Secretaria Municipal de Saúde.

4.2.1 Quantidade de licitações

A análise das licitações e adesões realizadas pelas Secretarias Municipais da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG nos anos de 2023 e 2024 será acerca das modalidades de licitação, da duração e do objeto (bens ou serviços).

A categorização proporciona uma visão detalhada do comportamento das contratações públicas e ajuda a identificar tendências, avanços e desafios enfrentados por cada Secretaria Municipal:

Quadro 1. Quantidade de licitações por Secretaria Municipal em 2023 e 2024.

2023		2024	
Secretaria	Quantidade	Secretaria	Quantidade
SMASDC	8	SMASDC	1
SMCELT	4	SMCELT	1
SMDG	4	SMDG	1
SME	20	SME	8
SMF	1	SMF	0
SMMAATT	10	SMMAATT	6
SMOI	28	SMOI	7
SMPA	9	SMPA	5
SMS	15	SMS	6

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG (2025).

Conforme é possível observar, em 2024, houve uma redução expressiva no total de licitações em quase todas as Secretarias Municipais em comparação com 2023.

A SMOI, que liderou o número de licitações em 2023 (28), caiu para apenas sete em 2024 (diminuição de mais de 75%). Esse padrão se repete em outras Secretarias Municipais, o que indica uma possível mudança na estratégia de licitação ou na abordagem à contratação.

A SMASDC apresentou uma queda de oito para apenas uma licitação em 2024. Essa redução significativa pode indicar uma reavaliação das prioridades administrativas, onde os recursos disponíveis foram redirecionados para outras áreas ou projetos mais urgentes. Essa situação levanta preocupações sobre a continuidade e a eficácia dos serviços prestados, especialmente em uma área tão vital como a assistência social.

A SMDG passou de quatro para apenas uma. Essa diminuição pode ser um reflexo da necessidade de foco em iniciativas específicas ou da adaptação a novas diretrizes de gestão pública,

mas, ao mesmo tempo, levanta questões sobre a capacidade da Secretaria Municipal de implementar projetos significativos e atender às demandas da comunidade.

A SMMAATT se destacou por manter um número significativo de licitações em 2024, com seis unidades, apesar de uma leve queda em relação a 2023. Essa resiliência pode sugerir uma continuidade na execução de projetos essenciais voltados para o desenvolvimento sustentável e a infraestrutura, evidência da importância dessas áreas na agenda do município.

A situação da SMF merece atenção, pois praticamente não houve atividade em 2024, com nenhuma licitação, após apenas uma em 2023. Essa falta de movimentação pode estar relacionada à reorganização dos processos financeiros da Secretaria Municipal ou a uma diminuição na demanda por serviços e projetos. A ausência de licitações pode impactar a capacidade de gestão fiscal e a execução de políticas públicas, tornando essencial que a Secretaria Municipal avalie suas estratégias para retomar suas funções no futuro.

Esses resultados, em suma, revelam tanto desafios significativos quanto áreas de oportunidade dentro da administração pública da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, o que demanda um planejamento cuidadoso e uma resposta estratégica das Secretarias Municipais para garantir a eficácia e a eficiência na prestação de serviços à população.

A significativa diminuição nas licitações de 2023 para 2024 pode ser atribuída a diversos fatores: realocação de recursos, priorização de projetos específicos ou adaptação às novas exigências legais impostas pela Lei nº 14.133/2021. É crucial que as Secretarias Municipais analisem a razões por trás dessa redução, busquem manter a eficiência e a qualidade nos serviços prestados à população.

Além disso, a redução nas licitações pode potencialmente impactar a prestação de serviços e a execução de obras. Por isso, é importante que cada Secretaria Municipal avalie suas necessidades e busque formas alternativas de negociação ou cooperação com o setor privado.

Ou seja, essa análise apresenta a importância de um planejamento estratégico mais claro para que, em 2025 e anos seguintes, as Secretarias Municipais possam preencher as lacunas identificadas e garantir não só a execução, mas também a excelência na entrega dos serviços públicos.

4.2.2 Modalidades das licitações

Abaixo, são apresentadas informações importantes sobre a forma como as contratações públicas foram realizadas e adaptadas à Lei nº 14.133/2021:

Quadro 2. Modalidades de licitações utilizadas em 2023 e 2024.

Modalidade	Quantidade em 2023	Quantidade em 2024
Pregão eletrônico	31	9
Pregão eletrônico (sistema de registro de preços)	57	25

Modalidade	Quantidade em 2023	Quantidade em 2024
Tomada de preços	10	1
Concorrência	1	0

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG (2025).

Os dados revelam mudanças significativas tanto no volume quanto nas modalidades de licitações realizadas, destacando uma clara tendência de diminuição nas contratações. Esse cenário exige uma reflexão profunda sobre as prioridades administrativas e a eficácia na gestão de recursos públicos.

O pregão eletrônico, que em 2023 contabilizava 31 licitações, caiu para apenas nove em 2024 (redução de cerca de 71%). Essa queda acentuada pode indicar uma reavaliação das prioridades, seja por uma diminuição na necessidade de compras, seja pela adoção de novas estratégias de aquisição.

Já o pregão eletrônico na forma de sistema de registro de preços, que se destacava em 2023 com 57 registros, teve queda para 25 em 2024 (redução de 56%).

Apesar dessa diminuição, o pregão eletrônico se manteve como a modalidade mais utilizada, o que ressalta sua importância na administração pública em tempos de reestruturação: em 2023, 89% das licitações utilizaram a modalidade pregão eletrônico; em 2024, 97%.

A predominância do pregão eletrônico em 2024 sugere uma estratégia de simplificação dos processos, alinhando-se ao que estabelece a Lei nº 14.133/2021, que visa aumentar a agilidade e a competitividade nas contratações. Segundo Pereira e Lima (2024), a escolha por essa modalidade se alinha com a necessidade de agilidade nos processos licitatórios e reflete um movimento em direção à consolidação de práticas que otimizam o uso dos recursos públicos.

Por outro lado, a tomada de preços sofreu uma drástica redução, passando de dez licitações em 2023 para apenas uma em 2024 (decréscimo de 90%). Essa mudança reflete uma preferência por processos mais ágeis e eficientes, como os pregões, que oferecem uma dinâmica de contratação mais rápida e menos burocrática.

Por sua vez, a modalidade concorrência, que registrou uma licitação em 2023, não teve nenhuma ocorrência em 2024, resultado da equiparação ocorrida entre essa modalidade e a do pregão pela Lei nº 14.133/2021, como explicado.

Diante dessas circunstâncias, é crucial que a administração pública não apenas entenda as razões subjacentes à diminuição das licitações, mas também busque maneiras de otimizar o uso das modalidades disponíveis. A continuidade da análise dessas modalidades deve ser uma prioridade para assegurar que as escolhas atendam de forma eficiente às demandas da população, bem como mantenham a transparência e a competitividade essenciais para uma boa gestão financeira.

Nesse contexto, um planejamento mais eficaz que combine as diferentes modalidades de licitação, aliado a uma reavaliação dos processos, poderá contribuir para a recuperação das

contratações e a melhoria dos serviços prestados à comunidade. Assim, a administração pública poderá responder de maneira mais ágil e efetiva às necessidades da população, garantindo um uso responsável e produtivo dos recursos públicos.

4.2.3 Objeto contratado nas licitações

Quadr 3. Contratação de bens ou serviços em 2023 e 2024.

2023		2024	
Bens	52	Bens	20
Serviços	47	Serviços	15

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG (2025).

Percebe-se uma queda significativa nas contratações em ambas as categorias. Em 2023, foram licitados 52 bens e 47 serviços, ante 20 bens e 15 serviços em 2024 (queda de 61% e 68%, respectivamente). Essa redução aponta para mudanças nas prioridades da gestão pública e pode refletir uma adaptação às novas realidades orçamentárias e necessidades da população.

Conforme apresentado, na categoria de bens, a diminuição de 52 para 20 pode indicar que a administração pública passa por um processo de reavaliação de suas aquisições. Essa diminuição pode também sugerir um ajustamento do foco em projetos que não demandam aquisição de bens físicos ou uma possibilidade de centralização em contratos já existentes, que atendam às necessidades.

Em relação aos serviços, a queda de 47 para 15 licitações é ainda mais acentuada e pode evidenciar uma redução na demanda por serviços externos ou uma mudança nas estratégias de contratação. A diminuição pode também implicar uma reorganização na execução de serviços pela própria administração pública, limitando a terceirização e priorizando a realização interna das atividades. Essa abordagem pode ser vista como uma tentativa de fomentar a eficiência administrativa, mas também levanta questões sobre a capacidade da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG de atender suas demandas sem o suporte de contratações externas.

Esses dados ressaltam a importância de a administração pública considerar as razões por trás dessas quedas e a necessidade de um planejamento estratégico robusto que avalie as demandas reais da comunidade. É fundamental compreender os impactos de uma possível redução na prestação de serviços e aquisições, bem como garantir que a gestão pública se mantenha eficiente, transparente e respondendo às necessidades da população.

Uma reavaliação cuidadosa pode fornecer a oportunidade para restaurar o equilíbrio e a eficácia nas contratações, assegurando que a administração pública atenda adequadamente às necessidades da sociedade.

4.2.4 Quantidade de adesões

Quadro 4. Quantidade de adesões por Secretaria Municipal em 2023 e 2024.

2023		2024	
SMOI	0	SMOI	3
SME	0	SME	3
SMS	1	SMS	2
SMMAATT	0	SMMAATT	5
SMPA	0	SMPA	0
SMASDC	0	SMASDC	0
SMDG	0	SMDG	0
SMCELT	0	SMCELT	2
SMF	0	SMF	0

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG (2025).

Os dados apresentam uma mudança significativa na participação e manifestação de interesse em licitações. Em 2023, a maioria das Secretarias Municipais não registrou adesões, refletindo uma falta de atividade ou uma impressão inicial sobre a necessidade de novos contratos. No entanto, em 2024, diversas Secretarias Municipais mostraram uma notável evolução, com um total de 15 adesões cumulativas em diferentes áreas, o que indica um aumento na proatividade e na busca por recursos.

A SMMAATT experimentou um aumento de nenhuma adesão em 2023 para cinco em 2024. Isso sugere uma nova dinâmica nas estratégias de meio-ambiente e infraestrutura do Município, indicando um foco nas questões ambientais e de sustentabilidade.

A SMS também cresceu, passando de uma para duas adesões, o que reflete uma resposta a demandas crescentes por serviços e recursos nesta área, especialmente considerando o contexto atual de recuperação pós-pandemia.

Quanto à SMOI, SME e SMCELT, passaram de nenhuma para três, três e duas, respectivamente. A mudança na SMOI e na SME sinaliza um reconhecimento das oportunidades disponíveis através das licitações e uma intenção de participar ativamente. Quanto à SMCELT, sinaliza um interesse renovado no desenvolvimento cultural e turístico da região.

Em contrapartida, a SMPA, SMASDC, SMDG e SMF mantiveram-se sem nenhuma adesão em ambos os anos. A falta de adesões pode indicar a necessidade de um maior incentivo ou suporte para identificar oportunidades relevantes que atendam suas especificidades.

Esses dados sugerem que o aumento na adesão às licitações pode ser um reflexo de um ambiente mais colaborativo e dinâmico dentro da administração pública, onde as Secretarias Municipais se alinham para atender às demandas da população de forma mais eficiente. A continuidade dessa tendência poderá levar a uma gestão mais integrada e eficaz, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados da melhor maneira para o benefício da comunidade.

Portanto, é essencial que a administração pública incentive e suporte ativamente todas as Secretarias Municipais na identificação e participação em futuras licitações.

4.2.5 Objeto contratado nas adesões

Quadro 5. Contratação de bens ou serviços nas adesões.

2023		2024	
Bens	1	Bens	12
Serviços	0	Serviços	3

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG (2025).

Houve uma transformação significativa no padrão de participação das Secretarias Municipais: em 2023, foi registrada uma única adesão referente a bens e nenhuma adesão no que diz respeito a serviços. Esse cenário retrata pouca mobilização por parte das Secretarias Municipais para explorar as opções disponíveis para suprir suas demandas.

Por outro lado, em 2024, o cenário mudou, com um aumento de uma para 12 adesões para aquisição de bens, evidenciando uma nova postura das Secretarias Municipais em relação à aquisição de recursos e bens. Essa elevação sugere que a administração pública pode ter identificado oportunidades mais claras e urgentes para aquisições que atendessem às necessidades da administração pública, assim como passado a ter uma gestão mais proativa e focada em resultados.

Quanto aos serviços, o aumento, embora menor, de nenhuma para três adesões, também é um indicativo importante. Isso demonstra uma crescente disposição das Secretarias Municipais para buscar serviços externos que complementem suas atividades e ampliem sua capacidade de atender à população. Essa mudança na abordagem pode ser um reflexo de uma evolução nas políticas administrativas, priorizando a eficácia e a resposta às demandas emergentes da comunidade.

Coletivamente, esses dados sinalizam uma tendência de maior engajamento e voluntarismo por parte das secretarias em relação ao processo de licitação, o que pode resultar em um uso mais eficiente dos recursos públicos. Essa nova dinâmica sugere que as Secretarias Municipais estão se mobilizando com mais determinação para atender suas necessidades, o que pode melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

No entanto, é crucial que essa proatividade seja sustentada e acompanhada de estratégias para extrair o máximo benefício dessas adesões, garantindo que os bens e serviços adquiridos estejam alinhados com os efetivos interesses da comunidade.

4.3 RESULTADOS DA ENTREVISTA COM A EX-SECRETÁRIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

A entrevista com a ex-secretária municipal de Planejamento e Administração da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, que esteve à frente do órgão entre fevereiro de 2022 e dezembro de 2024, representa o ponto central da análise desta dissertação. Sua relevância reside no fato de que a experiência prática da entrevistada oferece uma visão interna, técnica e aplicada sobre o processo de

transição da Lei nº 8.666/1993 para a Lei nº 14.133/2021.

A entrevista, conduzida com base em um roteiro previamente elaborado, explorou diversas dimensões da implementação da Lei nº 14.133/2021: desde a formação e trajetória da ex-secretária municipal até o preparo institucional da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG; passando pelos desafios enfrentados, os efeitos sobre os agentes de contratação, a complexidade dos processos licitatórios, a eficácia dos instrumentos introduzidos pela Lei nº 14.133/2021, a compatibilidade da norma com a realidade local e as ações que o Executivo municipal deixou de adotar durante a fase de transição.

4.3.1 Perfil da entrevistada: formação e preparo técnico

O primeiro aspecto tratado na entrevista diz respeito à formação acadêmica e à qualificação técnica da entrevistada, elementos fundamentais para compreender o nível de tecnicidade e a legitimidade de suas percepções.

A ex-secretária municipal é graduada em Ciências Contábeis e possui experiência prévia nas áreas de Administração e Fazenda no Município de Nazareno/MG, onde atuou entre 2017 e 2021. Já nesse período, acompanhava atentamente a tramitação do Projeto de Lei que desaguou na aprovação da Lei nº 14.133/2021.

Durante sua gestão em Lagoa Dourada/MG, buscou continuamente aprimorar seus conhecimentos técnicos, participando de cursos específicos, como o "Aspectos Essenciais para a Implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos", promovido pela própria Prefeitura de Lagoa Dourada/MG; e de formações oferecidas pela Associação dos Municípios da Microrregião dos Campos das Vertentes (Amver). Esse envolvimento revela um esforço constante de qualificação na área de gestão pública e contratações administrativas.

Em sua autoavaliação, afirmou que seu domínio sobre a Lei nº 14.133/2021 era de nível intermediário no momento em que sua aplicação se tornou obrigatória (30 de dezembro de 2023), o que condiz com o contexto de transição vivido pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG à época. Apesar das limitações estruturais e operacionais, sua formação contribuiu para que a implementação da Lei nº 14.133/2021 ocorresse com certa segurança técnica.

Esse cenário reforça a importância da qualificação dos quadros técnicos em municípios de pequeno porte, onde a escassez de profissionais especializados é um obstáculo recorrente à aplicação eficaz das normas legais (Couto *et al*., 2023).

4.3.2 Estratégias de transição

A entrevista revelou que a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG não elaborou um plano formal para a transição entre a Lei nº 8.666/1993 e a Lei nº 14.133/2021. A ausência desse planejamento estruturado reflete uma realidade comum em muitos municípios de pequeno porte: a gestão pública,

frequentemente, reage às mudanças legais com soluções imediatistas e operacionais, sem transformar essas ações em processos institucionalizados.

Apesar disso, uma medida prática foi adotada. Nos últimos meses de 2023, a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG optou por finalizar o maior número possível de licitações ainda sob o regime da Lei nº 8.666/1993. O objetivo era garantir, no início de 2024, um período de adaptação mais tranquilo às exigências e procedimentos da nova legislação.

Essa conduta, embora compreensível diante das limitações de recursos humanos e estruturais, evidencia a carência de ferramentas de planejamento no âmbito municipal. A experiência da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG mostra que a falta de diretrizes formais compromete a adoção de rotinas alinhadas com os novos marcos legais.

Como alertam Cavalcante e Lotta (2015), implementar reformas administrativas não se resume a mudar a legislação; é preciso, também, construir capacidades técnicas, humanas, tecnológicas e organizacionais que sustentem os novos arranjos. No caso analisado, a realização pontual de capacitações foi um passo importante, mas não suficiente para substituir um planejamento estratégico mais robusto.

Essa realidade é semelhante à de outros municípios de pequeno porte, conforme indicam estudos de Costa (2023), que apontam que a implementação da Lei nº 14.133/2021 tem ocorrido de forma fragmentada, reativa e fortemente dependente da iniciativa individual dos gestores, em vez de ser fruto de uma estratégia articulada e institucional.

4.3.3 Principais desafios enfrentados no processo de adaptação

A adoção da Lei nº 14.133/2021 trouxe uma série de desafios para a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG. Entre os obstáculos enfrentados, a ex-secretária municipal destacou a obrigatoriedade de elaborar documentos preliminares, como o documento de formalização de demanda, o ETP, o TR e o mapa de riscos.

Embora esses instrumentos representem avanços importantes em termos de planejamento, transparência e segurança jurídica, sua exigência impõe um custo organizacional elevado, especialmente para municípios com baixa capacidade administrativa.

Na prática, a elaboração desses documentos exige conhecimento técnico, tempo disponível e articulação entre diferentes setores, condições as quais muitas vezes não existem em administrações públicas municipais. Segundo a entrevistada, diversos secretários municipais e diretores de departamento não possuíam formação ou experiência suficientes para produzir os documentos com o nível de detalhamento exigido, o que gerou insegurança nas etapas iniciais das licitações. Como consequência, houve atrasos na contratação de serviços e na aquisição de bens essenciais.

Nesse contexto, Berlatto e Peci (2018) observam que a introdução de ferramentas gerenciais

no setor público requer uma cultura institucional voltada ao planejamento, algo que não se formula rapidamente. Essa transformação exige investimentos contínuos em qualificação profissional, redesenho de processos internos e melhorias tecnológicas.

Assim, os entraves relatados pela entrevistada não refletem uma falha pontual da gestão municipal da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, mas sim um problema estrutural: a dificuldade de compatibilizar as exigências normativas da Lei nº 14.133/2021 com a realidade dos municípios de pequeno porte.

Esse descompasso pode levar à produção de documentos que, embora atendam formalmente à Lei nº 14.133/2021, tenham conteúdo genérico ou pouco útil para a tomada de decisões. Essa prática, embora compreensível diante das limitações enfrentadas, pode enfraquecer os objetivos de racionalidade, controle e eficiência buscados pela Lei nº 14.133/2021.

4.3.4 Agentes de contratação: ampliação de responsabilidades e exposição técnica

Um dos marcos mais significativos da transição da Lei nº 8.666/1993 para a Lei nº 14.133/2021 foi a extinção das comissões de licitação, tradicionalmente formadas por três servidores (pregoeiros), e sua substituição pela figura dos agentes de contratação. De acordo com a ex-secretária municipal, essa mudança impactou diretamente a rotina interna da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, pois concentrou, em um único servidor em cada processo, responsabilidades que antes eram divididas (mesmo que, por vezes, de forma informal e pouco técnica).

A Lei nº 14.133/2021 atribui ao agente de contratação um papel de protagonismo que exige, além de profundo conhecimento técnico, autonomia nas decisões, domínio de ferramentas digitais e sólida compreensão dos princípios da administração pública. Conforme relatado, isso resultou em um aumento significativo da responsabilidade jurídica dos servidores designados, que passaram a atuar de maneira mais centralizada e expostos a eventuais penalizações em caso de falhas.

Outro desafio apontado foi a necessidade de operar o PNCP, ferramenta obrigatória para a publicação de atos licitatórios e contratações diretas. A introdução do PNCP demandou ajustes internos, tanto na rotina do Setor de Licitações quanto na capacitação dos servidores. Em diversos casos, a falta de familiaridade com a plataforma comprometeu a fluidez dos processos, gerando reenvios, correções e constantes releituras da legislação.

Porém, apesar de ter observado que, na prática, os agentes de contratação passaram a depender mais do suporte de assessorias jurídicas, de apoio técnico externo e de interpretações compartilhadas, diante da complexidade e do elevado grau de formalismo exigido pela Lei nº 14.133/2021, a entrevistada reconheceu que a mudança trouxe avanços em termos de responsabilização e controle dos processos.

4.3.5 Impacto sobre as licitações

Com a entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, os processos licitatórios passaram por mudanças significativas na Prefeitura de Lagoa Dourada/MG. Segundo a ex-secretária municipal, houve uma transformação substancial nas rotinas administrativas. A Lei nº 14.133/2021 não apenas modificou os valores e os limites para contratações diretas, como também impôs exigências mais rigorosas, como justificativas formais, publicação eletrônica oficial e instruções processuais mais robustas.

Ela relatou que, a partir da Lei nº 14.133/2021, cada ato passou a requerer justificativas detalhadas, análise de riscos, pesquisa formal de preços e parecer jurídico conclusivo. Embora esses requisitos representem um avanço em termos de integridade e controle, eles também tornaram os processos mais técnicos, lentos e sujeitos a questionamentos constantes.

A obrigatoriedade de publicar todos os contratos no PNCP, inclusive os de menor valor, representa um passo importante para a transparência, mas também trouxe obstáculos operacionais. Dentre eles, destacam-se falhas ocasionais na plataforma, dificuldades de acesso à internet e falta de servidores treinados para lidar com o sistema.

Além disso, os novos limites para dispensa de licitação (R$ 100 mil para obras e serviços de engenharia; R$ 50 mil para bens e serviços comuns) exigiram maior atenção na fase de planejamento. A principal dificuldade relatada pela ex-secretária municipal foi estruturar todas as etapas com antecedência, especialmente a pesquisa de preços, o que nem sempre era viável em situações que exigiam celeridade.

Esse cenário confirma a crítica de Fortini e Cavalcanti (2023), segundo os quais as formalidades legais devem servir à finalidade pública e não ser um fim em si mesmas, para não penalizar o administrado ou a eficácia da contratação.

4.3.6 A exigência de documentos preliminares

Uma das principais inovações trazidas pela Lei nº 14.133/2021 foi a obrigatoriedade de uma série de documentos na fase inicial das contratações públicas, com o intuito de garantir maior planejamento, justificativa e avaliação de riscos. Instrumentos como o DFD, ETP, TR e mapa de riscos tornaram-se parte indissociável do processo.

Contudo, segundo relato da ex-secretária municipal, esses instrumentos, em vez de promoverem de imediato uma gestão mais eficiente e racional dos recursos públicos, prolongaram os prazos, ampliaram a burocracia e dificultaram a execução orçamentária. O problema, conforme apontado, não estava na qualidade das exigências da Lei nº 14.133/2021, mas na sua implementação em um ambiente carente de estrutura técnica e de pessoal qualificado.

A falta de uma cultura institucional voltada ao planejamento de compras, uma realidade comum

em municípios de pequeno porte, impediu a produção adequada desses documentos. Frequentemente, os setores requisitantes entregavam materiais incompletos, genéricos ou sem embasamento técnico, o que exigia retrabalho por parte do Setor de Licitações e da assessoria jurídica.

Outro efeito colateral foi o aumento da dependência entre os setores envolvidos. A formalização das contratações passou a demandar uma articulação mais intensa entre Secretarias Municipais solicitantes, setores jurídico, contábil, orçamentário e licitatório. Essa necessidade de integração, em uma Prefeitura com sistemas desarticulados e processos excessivamente informais, gerou problemas de comunicação e dificuldades de sincronização.

Na prática, esse cenário resultou no alongamento da fase interna dos processos licitatórios, impactou diretamente os prazos de execução orçamentária e a entrega de bens e serviços. Em alguns casos, a lentidão inviabilizou contratações urgentes, especialmente nas áreas de saúde e educação, que exigem respostas rápidas.

Embora a intenção da Lei nº 14.133/2021 tenha sido reforçar o planejamento e o controle, a realidade vivenciada pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG escancarou uma tensão entre a busca por eficiência e o aumento da burocracia. Como destacam Borges e Pereira (2024), a Lei nº 14.133/2021 pressupõe a existência de equipes qualificadas, sistemas digitais e uma cultura de governança que dificilmente se observa fora dos grandes centros urbanos. A ex-secretária municipal reforça essa percepção ao relatar que, embora mais exigências documentais tenham sido cumpridas, a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG não dispunha dos recursos humanos e tecnológicos necessários para que esse formalismo resultasse em efetivos ganhos de eficiência.

Souza (2023) acrescenta que, quando não há automação, o excesso de etapas de verificação cria um “efeito gargalo”, que acaba atrasando a entrega dos serviços públicos, situação que também foi relatada pela entrevistada.

4.3.7 Não utilização do diálogo competitivo e critério de maior retorno econômico

A Lei nº 14.133/2021 introduziu novas modalidades de licitação e critérios de julgamento, com o objetivo de tornar as contratações públicas mais racionais e eficientes. Entre as novidades, destacam-se o diálogo competitivo e o critério de maior retorno econômico.

No entanto, de acordo com a ex-secretária municipal, essas ferramentas não foram utilizadas pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG ao longo de 2024. A ausência não decorreu de resistência ou rejeição às inovações, mas sim da falta de compatibilidade com a realidade local. A Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, naquele período, não realizou contratações que envolvessem soluções tecnológicas inéditas, incertezas técnicas complexas ou que exigissem análises de custo-benefício de longo prazo.

Além disso, são instrumentos que demandam elevado grau de complexidade jurídica e procedimental. Para sua aplicação, seria necessário dispor de servidores altamente capacitados,

capacidade de negociação técnica, equipes multidisciplinares e um nível de planejamento que foge da rotina da maioria das prefeituras pequenas. A realidade da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, assim como de muitos municípios semelhantes, gira em torno de demandas mais simples, como compra de materiais escolares, medicamentos, alimentos, manutenção predial e pequenas obras.

Segundo Oliveira (2024), essas ferramentas só fazem sentido em contextos com demandas tecnológicas mais sofisticadas ou projetos de infraestrutura de grande porte, cenários pouco frequentes em municípios de menor porte. Essa constatação revela uma importante assimetria: mesmo que a Lei nº 14.133/2021 amplie o leque de possibilidades procedimentais, nem todos os municípios têm estrutura ou necessidade para utilizá-las. A mera previsão legal não garante sua aplicação prática. Isso reforça a importância de uma implementação gradual e sensível às especificidades de cada contexto local.

4.3.8 Medidas não adotadas

A ex-secretária municipal reconheceu que diversas ações estruturantes poderiam ter sido implementadas pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG para facilitar a transição para o regime da Lei nº 14.133/2021, mas, por limitações técnicas, humanas e orçamentárias, não foram colocadas em prática.

Entre as lacunas apontadas, destacam-se: a ausência de um plano formal de transição legislativa; a não elaboração de manuais de padronização; a falta de revisão dos modelos então utilizados; a inexistência de uma especialização adequada da assessoria jurídica; e a ausência de um núcleo voltado à capacitação contínua em contratações públicas.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2023), a falta desses mecanismos empurra as administrações públicas locais para uma postura reativa, em que cada nova demanda é enfrentada isoladamente, de forma improvisada, o que eleva os riscos de erros e de responsabilização individual dos servidores envolvidos.

Além disso, a ausência dessas ações revela que, embora tenham ocorrido esforços práticos de adaptação, o processo de mudança não foi institucionalizado. Em outras palavras, a transição ficou condicionada ao empenho de pessoas específicas e não a estruturas permanentes da administração da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG. Isso representa um risco à continuidade das melhorias alcançadas: mudanças na equipe ou trocas de gestão podem comprometer os avanços obtidos até então.

Cruz, Silva e Lima (2025) reforçam esse diagnóstico ao observar que, em muitos municípios pequenos, as capacitações ainda são pontuais e focadas na figura do pregoeiro (hoje agente de contratação), sem que haja um programa contínuo e abrangente de profissionalização. Isso dificulta a consolidação de uma cultura organizacional mais moderna e resiliente.

4.3.9 A Lei nº 14.133/2021 e a realidade dos centros locais

Entre todas as observações feitas pela ex-secretária municipal, talvez a mais incisiva tenha sido a crítica à falta de sensibilidade da Lei nº 14.133/2021 em relação à realidade dos municípios de pequeno porte, como é o caso de Lagoa Dourada/MG. Embora a Lei nº 14.133/2021, por meio do seu art. 176, preveja prazos diferenciados para cidades com até 20 mil habitantes, tais flexibilizações não foram suficientes para compensar os obstáculos estruturais e operacionais enfrentados no cotidiano dessas administrações.

De acordo com a ex-secretária municipal, as exigências procedimentais impostas pela Lei nº 14.133/2021, especialmente nas etapas iniciais dos processos de contratação, mostram-se desproporcionais diante da estrutura disponível nesses contextos. Dentre os principais entraves, ela apontou: a escassez de servidores capacitados para elaborar os documentos técnicos exigidos; a obrigatoriedade de licitações com abrangência nacional, que prejudica fornecedores locais; a frustração de processos licitatórios por falta de propostas ou pela desistência de empresas distantes; e os desafios logísticos para entrega de produtos de baixo valor unitário por fornecedores de outros estados.

Essas dificuldades tornam a aplicação da Lei nº 14.133/2021 contraditória com seus próprios objetivos. Em vez de promover eficiência e modernização, a norma muitas vezes amplia o distanciamento entre o que exige e o que a realidade local permite. O resultado prático é um cenário de insegurança, frustração e, em alguns casos, paralisação das atividades administrativas.

A experiência da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG confirma as conclusões de Leão *et al*. (2025), que destacam que a Lei nº 14.133/2021 foi concebida com base em estruturas federais e estaduais, deixando em segundo plano a enorme diversidade institucional dos municípios brasileiros, essencialmente os de menor porte, que enfrentam limitações muito mais severas.

4.3.10 Eficiência administrativa e robustez jurídica

A entrevista foi concluída com uma reflexão ambivalente: embora a Lei nº 14.133/2021 tenha ampliado a segurança jurídica dos processos licitatórios, ela não trouxe, na mesma medida, ganhos em termos de eficiência administrativa, especialmente para municípios de pequeno porte, como Lagoa Dourada/MG.

Por um lado, a ex-secretária reconhece que os novos instrumentos, como o ETP, TR, mapa de riscos, PNCP e os critérios objetivos de julgamento, elevaram os padrões de controle, rastreabilidade e integridade nas contratações públicas. Nesse sentido, a Lei nº 14.133/2021 representa um avanço considerável em relação ao regime da Lei nº 8.666/1993, que era mais vulnerável a práticas informais e a desvios éticos.

Por outro lado, ela foi enfática ao afirmar que a Lei nº 14.133/2021 tornou os processos mais burocráticos, lentos e custosos. Essa nova dinâmica impactou diretamente a execução orçamentária e

dificultou o atendimento das demandas da população, como na saúde e educação.

Essa tensão entre controle e eficiência é um dilema clássico das reformas administrativas no Brasil, como já discutido por Bresser-Pereira (1998), ao abordar a transição do modelo burocrático para o gerencial. No caso da Lei nº 14.133/2021, a percepção da entrevistada é de que o pêndulo se inclinou fortemente para o lado do controle, e deixou de lado a agilidade e a flexibilidade necessárias à administração pública.

Para municípios de pequeno porte, como Lagoa Dourada/MG, a exigência de processos mais rigorosos, sem a devida estrutura técnica, se transforma em um entrave prático. O resultado é uma administração pública mais lenta, menos eficaz e, por vezes, paralisada, ainda que juridicamente mais protegida.

4.3.11 Síntese da entrevista

A entrevista com a ex-secretária de Planejamento e Administração da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG confirma que a implementação da Lei nº 14.133/2021, apesar de bem-intencionada sob a ótica da modernização e do controle, impôs desafios expressivos e, em certos aspectos, acentuou problemas já existentes em municípios de pequeno porte.

A análise qualitativa dos dados revela que a transição para a Lei nº 14.133/2021 foi marcada por diversas fragilidades: limitações estruturais e operacionais; dificuldade na consolidação de rotinas institucionais; carência de capacitação para elaboração de documentos técnicos; excesso de formalidades legais sem suporte técnico adequado; e impactos negativos sobre a eficiência da máquina pública.

Por outro lado, é preciso reconhecer os avanços promovidos pela Lei nº 14.133/2021, em especial no que diz respeito à transparência, integridade e segurança jurídica. Esses ganhos reforçam a importância de políticas públicas complementares voltadas ao fortalecimento institucional dos pequenos municípios, para que estes consigam atender às novas exigências legais sem prejudicar a sua funcionalidade.

Em síntese, a entrevista evidencia, de maneira concreta e prática, o descompasso entre o modelo jurídico proposto pela Lei nº 14.133/2021 e a realidade enfrentada por administrações municipais de pequeno porte, como a de Lagoa Dourada/MG. Tal constatação reforça a urgência de adaptações normativas e administrativas que considerem a diversidade e a complexidade do pacto federativo brasileiro.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 A LEI Nº 14.133/2021 E SUA APLICAÇÃO PRÁTICA; AVANÇOS PERCEBIDOS

A promulgação da Lei nº 14.133/2021 representou um marco na modernização das compras públicas no Brasil, com a proposta de promover maior eficiência, planejamento e gestão orientada por resultados. No plano normativo, busca alinhar os processos licitatórios aos princípios da governança contemporânea.

Contudo, conforme os dados analisados na Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, a aplicação prática da Lei nº 14.133/2021 encontra barreiras estruturais e institucionais que dificultam sua efetivação em municípios de pequeno porte. Essa realidade reflete um descompasso recorrente entre os objetivos das reformas administrativas e sua viabilidade no contexto local, como já discutido por Peci (2007), Gaetani (2010) e Abrucio (2010) e apresentado, evidenciando os desafios típicos da implementação de mudanças institucionais no setor público brasileiro.

Apesar das dificuldades enfrentadas, a análise empírica também identificou avanços significativos na adaptação da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG à Lei nº 14.133/2021. A instituição de instrumentos como o ETP e o TR, ainda que com limitações, indica um movimento concreto em direção a uma cultura organizacional mais orientada ao planejamento e à racionalidade decisória.

Tais progressos estão alinhados aos fundamentos da administração pública gerencial formulados por Bresser-Pereira (1996), que valorizam uma gestão estratégica, eficiente e voltada para resultados.

Considerando o contexto típico de escassez de recursos humanos e técnicos dos municípios de pequeno porte, observa-se que a Prefeitura de Lagoa Dourada/MG tem buscado, dentro de suas limitações, implementar os preceitos da Lei nº 14.133/2021 e avançar na direção de uma governança pública mais moderna e eficaz.

5.2 LIMITES PRÁTICOS

A análise evidenciou que a efetiva aplicação da Lei nº 14.133/2021 pela Prefeitura de Lagoa Dourada/MG é fortemente prejudicada por limitações institucionais persistentes, como a escassez de pessoal capacitado, infraestrutura tecnológica inadequada, ausência de rotinas consolidadas e insuficiência de suporte técnico-normativo.

O conceito de capacidades estatais, conforme Pires (2021) e Gomide e Pires (2014), ajuda a compreender esse cenário. A literatura destaca que reformas como a da Lei nº 14.133/2021 exigem três capacidades-chave: administrativa, analítica e relacional. No caso da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, a pesquisa identificou deficiências marcantes nas duas primeiras.

Administrativamente, o quadro de servidores efetivos no Setor de Licitações é reduzido, o que gera acúmulo de funções e dificultando a especialização. Há forte dependência de poucos profissionais

experientes, como agentes de contratação e procuradores. Isso torna os processos vulneráveis a afastamentos, mudanças ou sobrecarga de trabalho.

No plano analítico, há desafios na compreensão e aplicação de dispositivos complexos da Lei nº 14.133/2021, como gestão de riscos, retorno econômico e diálogo competitivo. Tais dificuldades decorrem, em parte, da alta complexidade técnica da legislação e da ausência de capacitações regulares.

Esse descompasso entre as exigências legais e a capacidade institucional resulta, muitas vezes, em cumprimento apenas formal da lei, sem real internalização das mudanças, como adverte Souza (2017). Assim, reformas legais aplicadas em contextos frágeis tendem a gerar resultados desiguais.

Superar esse quadro requer mais do que recursos financeiros: é preciso investimento organizacional voltado à estruturação de rotinas, desenvolvimento de competências e fortalecimento institucional. Sem isso, como alerta Arretche (2003), há o risco de que a Lei nº 14.133/2021 também se torne uma norma de baixa efetividade.

5.3 A DIFICULDADE DE SE ALTERAR A CULTURA INSTITUCIONAL

A efetividade da Lei nº 14.133/2021 não deve ser avaliada apenas com base em critérios normativos ou administrativos, mas também sob a ótica da cultura organizacional. Ou seja: os valores, crenças, rotinas e padrões de comportamento dos servidores que moldam o funcionamento institucional.

Na Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, os dados revelam a permanência de uma cultura burocrática tradicional, marcada pelo formalismo, pela aversão ao risco e pela rigidez normativa, características herdadas da vigência da Lei nº 8.666/1993. Essa cultura institucional tem se mostrado resistente às inovações propostas pela Lei nº 14.133/2021, especialmente aquelas que exigem planejamento estratégico, uso qualificado da discricionariedade e integração intersetorial.

Crozier e Friedberg (1993) apontam que reformas institucionais muitas vezes esbarram nas rotinas informais e na racionalidade limitada dos agentes públicos. No campo das licitações, isso se manifesta na manutenção de práticas antigas, mesmo quando a base legal muda.

Além disso, como ressalta Peci (2007), a insegurança gerada pelas inovações pode desencadear a "decisão pelo não agir": uma espécie de paralisia institucional provocada pelo receio da responsabilização, pela incerteza jurídica e pela falta de diretrizes claras, agravada pela ausência de orientação dos órgãos de controle.

Apesar dessas barreiras, culturas organizacionais podem ser transformadas. Segundo Peters (2018), mudanças culturais são possíveis a partir de lideranças comprometidas, incentivos adequados e estratégias de aprendizagem institucional.

Para que os princípios da Lei nº 14.133/2021 sejam realmente incorporados, será necessário investir em capacitação contínua, estimular a cooperação intersetorial, valorizar os servidores e

promover um ambiente organizacional pautado na confiança. Sem essas transformações culturais, a Lei nº 14.133/2021 corre o risco de permanecer como uma norma meramente formal, sem repercussão concreta na prática da gestão pública.

5.4 AS FERRAMENTAS DIGITAIS

A Lei nº 14.133/2021 atribui grande importância ao uso de ferramentas digitais como meio de garantir maior transparência e ampliar a competitividade nas contratações públicas.

Contudo, a realidade da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG ainda está distante desse ideal. Ela apresenta baixa maturidade tecnológica: não possui um sistema próprio de gestão de compras, ainda depende do uso de *e-mail* institucional para solicitar orçamentos e enfrenta dificuldades de conectividade, inclusive entre fornecedores locais. Esse conjunto de fatores evidencia um cenário de precariedade tecnológica, que limita a plena aplicação dos dispositivos previstos pela Lei nº 14.133/2021.

5.5 REFLEXOS NA GOVERNANÇA LOCAL

Um dos aspectos mais relevantes revelados pela pesquisa diz respeito aos efeitos da Lei nº 14.133/2021 sobre a dinâmica da governança local. A exigência de planejamento prévio, a necessidade de integração entre setores e o aumento das responsabilidades atribuídas aos gestores têm estimulado, ainda que de forma inicial, uma cultura mais colaborativa dentro da estrutura da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG.

Embora essa mudança ainda esteja concentrada em áreas estratégicas, como a Procuradoria e o Setor de Licitações, ela aponta para uma transição de modelo organizacional. A lógica hierárquica tradicional, vertical e compartimentalizada, começa a ceder espaço a uma administração pública mais horizontal e baseada em redes de cooperação, tal como defendem Klijn e Koppenjan (2012). Nesse contexto, a intersetorialidade deixa de ser uma escolha e passa a se tornar condição essencial para a viabilidade da Lei nº 14.133/2021.

5.6 A EFICIÊNCIA

A Lei nº 14.133/2021 buscou conciliar dois pilares centrais da administração pública contemporânea: eficiência e segurança jurídica. Em teoria, esses princípios devem andar juntos, para promover contratações públicas céleres, bem estruturadas e juridicamente sólidas. No entanto, a experiência prática da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG demonstrou que, na realidade, essa conciliação nem sempre ocorre de forma harmônica.

O receio constante de punições por falhas formais têm gerado um comportamento defensivo por parte dos gestores, que passam a priorizar o cumprimento rigoroso de normas em detrimento da

racionalidade técnica e da efetividade. Como resultado, muitos processos acabam excessivamente burocratizados, mesmo quando não há obrigatoriedade legal para tanto.

Esse fenômeno, definido por Berlatto e Peci (2018) como a "administração pública do medo", compromete não apenas a eficiência, mas também a autonomia dos gestores. Diante do temor de interpretações divergentes dos órgãos de controle, muitos servidores evitam tomar decisões discricionárias, mesmo quando a legislação as permite. É semelhante à "decisão pelo não agir", definição de Peci (2007) apresentada anteriormente.

Além disso, a falta de jurisprudência consolidada e a morosidade dos Tribunais de Contas em atualizar suas orientações contribuem para aumentar a insegurança jurídica entre os atores locais.

Essa tensão reforça a necessidade de buscar um equilíbrio institucional. É fundamental garantir segurança jurídica por meio de orientações claras e previsíveis, sem, contudo, engessar a atuação administrativa. Como propõem Cunha e Miranda (2022), esse equilíbrio deve ser construído com base em um diálogo permanente entre gestores e órgãos de controle, promovendo uma governança responsiva, capaz de aliar legalidade e inovação.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou os efeitos da transição da Lei nº 8.666/1993 para a Lei nº 14.133/2021 nas licitações da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG, com base em dados comparativos de 2023 e 2024 e entrevista com a ex-secretária municipal de Planejamento e Administração. A adoção integral da Lei nº 14.133/2021 provocou alterações significativas nos fluxos internos, exigindo readequações documentais, implantação de sistemas digitais e capacitação de servidores.

Essa fase de adaptação resultou em queda acentuada no número de licitações (de 99 em 2023 para 35 em 2024) e na preferência por modalidades mais simples, como o pregão eletrônico, em detrimento de formatos mais complexos, como concorrência ou tomada de preços.

Além da retração nas licitações para bens (de 52 em 2023 para 20 em 2024) e serviços (de 47 em 2023 para 15 em 2024), verificou-se um aumento expressivo no uso de adesões a atas de registros de preços (de 1 em 2023 para 15 em 2024), para evitar processos licitatórios completos. A ex-secretária municipal avalia a prática como natural durante a transição, mas alerta para o risco de dependência se não houver consolidação do planejamento anual.

A pesquisa também identificou esforços de internalização de atividades e aproveitamento de estoques anteriores, o que pode gerar economia imediata, mas demanda vigilância quanto à qualidade dos serviços prestados.

Conclui-se que, apesar dos ganhos em planejamento e transparência, a implementação, até o momento, da Lei nº 14.133/2021 gerou um custo de aprendizado elevado, com impacto direto na capacidade de contratação da Prefeitura de Lagoa Dourada/MG. Recomenda-se a intensificação de

programas de capacitação, a adoção de ferramentas de gestão por desempenho e a elaboração de um Plano de Contratações Anual alinhado aos objetivos estratégicos. A superação da curva de aprendizagem pode converter a rigidez inicial em ganhos estruturais permanentes.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o foco exclusivo na administração pública de Lagoa Dourada/MG, a dificuldade de acesso a dados completos e a ausência de perspectivas externas, como a da sociedade civil e dos fornecedores. Futuras pesquisas poderiam adotar abordagens longitudinais e comparativas com outros municípios, além de considerar o impacto social e econômico das novas práticas licitatórias. Estudos sobre o efeito de programas de capacitação na eficiência das contratações também se mostram promissores para o aprimoramento da gestão pública sob o novo regime jurídico.

REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Política e burocracia no presidencialismo de coalizão brasileiro: estratégias de sobrevivência e inovações na gestão pública. In: MELO, Carlos Ranulfo; SÁEZ, Manuel Alcántara (org.). Elites parlamentarias en América Latina. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2013.

ABRÚCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas da burocracia pública brasileira: de Getúlio a Dilma. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 947-966, nov./dez. 2016.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 51, n. 1, p. 7–39, jan./mar. 2000.

ABRÚCIO, P. L.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, M. R.; ABRÚCIO, P. L.; PACHECO, M. R. (org.). Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 27-72. Disponível em: https://perguntasaopo.files.wordpress.com/2011/03/abrucio_pedroti_pc3b3_2010_a-formac3a7c3a3o-da-burocracia-brasileira.pdf . Acesso em: 12 nov. 2024.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. Direito administrativo da infraestrutura. 3. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

ARRETCHE, Marta. Estado federativo e políticas sociais: determinantes da descentralização. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 43–67, 2003.

AVELAR, Mariana Magalhães; CUKIERT, Tamara. 7 pontos do diálogo competitivo que você precisa saber. 2021. Disponível em: https://www.novaleilicitacao.com.br/2021/03/31/7-pontos-do-dialogo-competitivo-que-voce-precisa-saber/ . Acesso em: 20 nov. 2024.

BERLATTO, Juliana de Castro; PECI, Alketa. A administração pública do medo: um estudo sobre como a responsabilização afeta a tomada de decisão do gestor público. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 52, n. 4, p. 667–690, jul./ago. 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-7612173329 . Acesso em: 18 jul. 2025.

BORGES, Mariana; PEREIRA, Lucas. Desafios da implementação da Lei 14.133/2021 nos pequenos municípios brasileiros. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 58, n. 1, p. 123-148, 2024.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 10.520 (2002). Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Brasília, DF, 2002.

BRASIL. Lei nº 12.462 (2011). Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Lei nº 14.133 (2021). Dispõe sobre licitações e contratos administrativos. Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Lei nº 8.666 (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. Brasília, DF, 1993.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de direito administrativo. 37. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CARVALHO, R. S.; FREITAS, M. J. Adesões em licitações: vantagens e desafios na nova Lei de Licitações. Estudos de Administração Pública, v. 19, n. 2, p. 50-65, 2023.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. (2015). Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação. Brasília, DF: Enap.

CHAGAS, Gabriel Costa Pinheiro; CAMMAROSANO, Marcio. O controle externo da administração pública e a tripartição de poderes. A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional, v. 21, n. 83, p. 97-118, 2021.

CHARLES, Ronny. Leis de licitações públicas comentadas: Lei nº 14.133/2021, Lei nº 10.520/2002 e Lei nº 12.462/2011. 4. ed. Salvador: JusPodivm, 2022.

COSTA, Matheus; PEREIRA, Joana. Nova Lei de Licitações e os desafios municipais. Revista de Administração Pública Municipal, v. 9, n. 1, 2023.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. O ator e o sistema: as restrições da ação coletiva. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

CRUZ, Eduardo; SILVA, Roberta; LIMA, Paulo. Governança em contratações públicas: evidências pós-Lei 14.133/2021. Brasília: ENAP, 2025.

CUNHA, Paulo Roberto Barbosa de Souza; MIRANDA, Diogo Coutinho. Contratações públicas e inovação: entre segurança jurídica e governança responsiva. In: MARÇAL, Emerson Gabardo; BARCELLOS, Ana Carolina (org.). A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos comentada. São Paulo: Fórum, 2022. p. 317–337.

DA SILVA, João Victor Souza; DE OLIVEIRA, Rilker Dutra. Fraude em licitações: uma perspectiva da Lei nº 14.133/2021. Cognitionis Scientific Journal, v. 7, n. 2, p. e500-e500, 2024.

DALTRO, Igor. Nova Lei de Licitações: inovação ou novação?. Folha Dirigida, abr. 2021. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/222149 . Acesso em: 17 nov. 2024.

DE CARVALHO, Luciani Coimbra; SANTOS, Artur Zanelatto. Da Lei nº 8.666/1993 à Lei nº 14.133/2021: o desenvolvimento nacional sustentável sob a ótica da modernização do Estado, da complexificação do contrato administrativo e das políticas públicas. Revista de Direito Brasileira, v. 29, n. 11, p. 16-39, 2021.

DE CASTRO, Juliana Dinelly. Principais alterações da Lei nº 14.133/2021 em relação à legislação anterior e seus impactos em relação ao sistema de registro de preços. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 9, n. 10, p. 4438-4450, 2023.

DE MENEZES RAMOS, Thiago et al. Inclinações pragmáticas na nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021): novos princípios, velhos problemas. Revista de Direito Brasileira, v. 29, n. 11, p. 4-15, 2021.

DE OLIVEIRA CALDAS, Italorran; GARÇON, Adriana Lopes. O ativismo judicial no Brasil em matéria penal: desafios hermenêuticos e praxiológicos ante o princípio da legalidade. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 24, n. 1, p. 73-84, 2023.

DE SOUZA SILVA, Eliane Mota et al. A nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021): impactos no planejamento, eficiência e transparência dos processos licitatórios nos municípios da administração pública do Estado do Amazonas. Revista Políticas Públicas & Cidades, v. 14, n. 3, p. e1946-e1946, 2025.

DE SOUZA, Etelvina Jaide Castro; PAIVA, Débora Maciel. A importância dos princípios no sistema de licitações e contratos administrativos. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 5, p. 1124-1139, 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Curso de direito administrativo. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

FORTINI, Cristiana; CAVALCANTI, Caio Mário Lana. Contratação direta na nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos: limites, possibilidades e o princípio do formalismo moderado. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 187-205, 2022. Disponível em: https://revista.tce.mg.gov.br/index.php/RTCEMG/article/view/75 . Acesso em: 26 jun. 2025.

GAETANI, Francisco. A reforma da administração pública no Brasil: um balanço crítico. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 61, n. 1, p. 5–23, jan./mar. 2010.

GOMES, L. P.; SILVA, R. A. A gestão pública e os desafios da nova Lei de Licitações: um estudo sobre a eficácia administrativa. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 14, n. 2, p. 25-40, 2023.

GOMIDE, Alexandre; PIRES, Roberto Rocha C. Capacidades estatais e democracia: uma agenda de pesquisa sobre implementação de políticas públicas. Brasília: ENAP, 2014. (Texto para Discussão ENAP).

GUIMARÃES, Juliano Lira; CAMPOS, Hélio Silvio Ourém. A concessão de incentivos fiscais para o desenvolvimento econômico na perspectiva do princípio da legalidade e extrafiscalidade: violação ao princípio da isonomia e livre concorrência?. Revista do Mestrado em Direito da UCB, v. 15, n. 2, jul./dez., p. 99-114, 2021.

HAAB, Augusto Schreiner. O diálogo competitivo previsto no projeto de Lei nº 4.253/2020. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Fundação Escola Superior do Ministério Público do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: http://biblioteca.fmp.edu.br:8081/pergamumweb/vinculos/000001/0000010f.pdf . Acesso em: 12 nov. 2024.

INOCÊNCIO, Camilly Vitória et al. Direito administrativo - princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Anais do Encontro de Iniciação Científica e Pesquisa das Faculdades Integradas de Jaú, v. 20, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). REGIC 2018 - Municípios - Hierarquia e região de influência. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/geociencias/cartas-e-mapas/redes-geograficas/15798-regioes-de-influencia-das-cidades.html . Acesso em: 2 mai. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Regiões de influência das cidades: 2018. Coordenação de Geografia. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. p. 13.

JUNIOR, Ezequias Silva Feitosa. Lei 14.133/2021 - (Nova) Lei de Licitações e Contratos Administrativos como instrumento de fomento a políticas públicas. Fórum de Integração Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação Tecnológica do IFRR, v. 10, n. 1, 2024. e-ISSN 2447-1208.

JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 19. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos – Lei nº 14.133/2021. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

KLIJN, Erik-Hans; KOPPENJAN, Joop. Governance network theory: past, present and future. Policy & Politics, Bristol, v. 40, n. 4, p. 587–606, 2012.

LAGOA DOURADA. Portal da Transparência. Lagoa Dourada, MG, 2025. Disponível em: https://pt.lagoadourada.mg.gov.br/. Acesso em: 11 jun. 2025.

LEÃO, Gustavo Junqueira Carneiro et al. As inovações da Lei 14.133/2021 na condução das licitações. Revista Foco, v. 18, n. 1, p. e7394-e7394, 2025.

LEITE, Fábio Barbalho. Transparência pública digital e controle social. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2022.

LEMOS, Leany. Gestão pública e governança: desafios para o Brasil. Brasília: ENAP, 2022.

MACEDO, Artione Rocha; DE OLIVEIRA, Jocirley. A nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) e seus impactos na administração pública: desafios e perspectivas. Facit Business and Technology Journal, v. 1, n. 63, 2025.

MARINELA, Fernanda. Licitações e contratos administrativos: teoria e prática à luz da nova Lei nº 14.133/2021. São Paulo: Método, 2023.

MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. Governança nas contratações públicas: eficiência, integridade e controle. São Paulo: Malheiros, 2022.

MARTINS, Ederluiz et al. O pregão eletrônico como instrumento para a garantia do princípio da eficiência na administração pública brasileira. Research, Society and Development, v. 10, n. 9, p. e43210918212-e43210918212, 2021.

MEIRELLES, Helly Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 26. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2001.

MEIRELLES, Helly Lopes. Licitação e Contrato Administrativo. 14. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. Licitação e Contrato Administrativo: comentários à Lei nº 14.133/2021. São Paulo: Malheiros, 2021.

MODESTO, Thiago De Souza; CORDERO, Paloma de Oliveira Batista. O princípio da eficiência e da economicidade. 2º Seminário de Ensino e Extensão – Área Ciências Sociais Aplicadas e Humanas, área II, v. 3, n. 01, p. 36-40, 2024.

MOTA, Railson Lima; PELISSON, Gustavo Chalegre. Licitações: entraves e benécies diante das modificações geradas frente às inovações introduzidas pela Lei nº 14.133/2021. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 5, n. 1, 2024.

NOBRE, Marcos Paulo Terra; PEREIRA, Ítalo Gonçalves. Tendências e desafios na implementação da nova Lei de Licitações no Brasil. Revista Científica da UNIFENAS, v. 6, n. 8, 2024.

NUNES, Arthemizia Ferreira; SANTOS, Geovana Carvalho; DE SOUSA PESSOA, Andréia Nádia Lima. Nova Lei de Licitação e Contratações Públicas: uma análise do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) à luz dos princípios da transparência e eficiência. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 5, p. 4590-4607, 2024.

OCDE. Annual Report on Competition Policy Developments in Brazil – 2009. 2009. Disponível em: https://cdn.cade.gov.br/Portal/assuntos/internacional/cooperacao-multilateral/Organiza%C3%A7%C3%A3o%20para%20a%20Coopera%C3%A7%C3%A3o%20e%20Desenvolvimento%20Econ%C3%B4mico%20%28OCDE%29/Annual%20Report%20on%20Competition%20Policy%20Developments%20in%20Brazil%20-%202009.pdf . Acesso em: 12 nov. 2024.

OCDE. Estudo da OCDE sobre o Sistema de Integridade na Administração Pública Federal Brasileira: gestão de riscos para uma administração pública ética. Brasil, 2011. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional1/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf . Acesso em: 15 jan. 2025.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. Contratações públicas e políticas públicas: da eficiência à governança. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

OLIVEIRA, Thiago. Compras públicas para inovação: modalidades competitivas e retorno econômico. São Paulo: Atlas, 2024.

PECI, Alketa. Reforma administrativa gerencial e cultura organizacional: uma análise crítica. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 63–86, jan./fev. 2007.

PEGORARO, Cássio Passanezi; PEGORARO, Luiz Nunes. A aplicação do princípio da legalidade em face das normas penais em branco. Revista de Direito, v. 13, n. 03, p. 01-26, 2021.

PEREIRA, F. R.; LIMA, C. S. Pregão eletrônico e a eficiência nas licitações públicas: a nova realidade pós-legislação. Revista de Administração Pública, v. 12, n. 3, p. 75-90, 2024.

PEREIRA, José Carlos Ferreira; DE LIMA FILHO, José Sarto Fulgêncio. O uso político indevido de cargos comissionados no âmbito da administração pública em desrespeito aos princípios da impessoalidade, moralidade e eficiência. Revista Juris UniToledo, v. 7, n. 01, p. 145-161, 2022.

PETERS, B. Guy. The politics of bureaucracy: an introduction to comparative public administration. 7. ed. London: Routledge, 2018.

PIRES, Roberto Rocha C. Capacidades estatais e políticas públicas: entre complexidades e assimetrias. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 72, n. 4, p. 491–522, out./dez. 2021.

PIRES, Roberto Rocha C.; LOTTA, Gabriela S.; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Implementação de

políticas públicas. Brasília: ENAP, 2018.

ROMIG, Jhenniffer Mariane; TRIVES, Katia Silva; DE SOUZA, Menahem David Dansiger. Explorando as transformações na legislação de licitações: uma análise comparativa entre a Lei nº 14.133/2021 e a Lei nº 8.666/93. Revista Scientia Alpha, v. 4, n. 4, 2024.

ROSILHO, André. Planejamento na nova Lei de Licitações: racionalidade e eficiência na administração pública. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

SANTOS, J. M.; OLIVEIRA, T. A. Mudanças nas licitações: a transição para a Lei 14.133/2021 e seus reflexos no tempo médio de processos. Jornal de Gestão Pública, v. 15, n. 1, p. 100-115, 2024.

SILVA, Carlos André; OLIVEIRA, Claudinei Henrique; LIMA, Teófilo Lourenço. A nova Lei de Licitação (14.133/2021) – Os impactos na administração pública municipal. NATIVA – Revista de Ciências, Tecnologia e Inovação, v. 2, n. 1, p. 238-245, 2022.

SOUZA, Ana Cláudia. Capacitação e profissionalização de pregoeiros no âmbito da nova Lei de Licitações. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 282, p. 45-70, 2023.

SOUZA, Celina. Governos locais e políticas públicas no Brasil: uma análise do período 1990–2005. In: AVRITZER, Leonardo (org.). A participação social no Brasil: entre práticas e institucionalização. São Paulo: UNESP, 2017. p. 155–180.

TAKAHASHIR, Leonardo Frenhan. Das modalidades de licitação. Reflexões sobre a nova lei de licitações. São Paulo: EPCP, 2022. Disponível em: https://www.tce.sp.gov.br/publicacoes/reflexoes-sobre-nova-lei-licitacoes . Acesso em: 17 nov. 2024.

TEIXEIRA, Sebastião Figueira. A nova lei de licitações e contratos (Lei nº 14.133/2021): principais mudanças e impactos na eficiência das contratações públicas. Revista Multidisciplinar Pey Këyo Científico, v. 10, n. 1, 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento integrado de governança pública – Licitações e Contratos 2023. Brasília: TCU, 2023.

WEBER, Felipe Kauan; SCHMIDT, Flávio Ervino. O princípio da publicidade nos atos da administração pública: uma análise sobre a LAI e a LGPD em um possível conflito de normas. Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal), v. 16, n. 6, 2023.

YIN, Robert K. Estudo de casos: planejamento e métodos. São Paulo: Editora Bookman, 2005. Disponível em: http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf . Acesso em: 26 abr. 2025.