

**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG  
COORDENADORIA DE ENSINO  
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA**

**CRISTIANO SEVERINO DE CARVALHO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EFICIENTE E TRANSPARENTE: ANÁLISE DO  
PROCESSO DE LICITAÇÃO DO FEMBOM À LUZ DA LEI N. 14.133/2021**

**GOIÂNIA- GO**

**2024**

**CRISTIANO SEVERINO DE CARVALHO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EFICIENTE E TRANSPARENTE: ANÁLISE DO  
PROCESSO DE LICITAÇÃO DO FEMBOM À LUZ DA LEI N. 14.133/2021**

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para aprovação na disciplina de Metodologia do Trabalho Científico do Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento em Segurança Pública, sob a orientação da Prof. Dra. Reycilane Carvalho Silva.

GOIÂNIA- GO

2024

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EFICIENTE E TRANSPARENTE: Análise do  
processo de licitação do FEMBOM à luz da Lei n. 14.133/2021**

**THE IMPORTANCE OF EFFICIENT AND TRANSPARENT MANAGEMENT:  
Analysis of the FEMBOM procurement process in light of Law n. 14.133/2021**

**Cristiano Severino de Carvalho;\*  
Reycilane Carvalho Silva\*\***

**Resumo:** O estudo analisa a importância da participação dos gestores no processo de licitação do Fundo Especial Municipal para o Corpo de Bombeiros Militar (FEMBOM) de acordo com a nova Lei Federal de Licitações. A falta de adaptação dos agentes administrativos das comissões de licitações tem gerado desafios nos diversos processos de aquisições, que podem levar a compras inadequadas, superfaturadas ou processos fracassados, prejudicando a eficiência na gestão dos recursos públicos, os quais são indispensáveis para evitar irregularidades. Assim, os oficiais gestores do FEMBOM precisam se capacitar para se adaptar à nova legislação e garantir uma gestão eficiente. Portanto, o objetivo deste artigo é analisar o processo de licitações do FEMBOM à luz da Lei nº 14.133/2021, apontando as dificuldades do processo de compras e possíveis melhorias, buscando uma gestão mais transparente e eficiente. Os resultados demonstram que a implementação de uma nova cultura organizacional é fundamental para uma gestão transparente e eficaz dos recursos públicos, visando o desenvolvimento de um plano estratégico para a transição entre a Lei nº 8.666/1993 e a Lei nº 14.133/2021, para as Licitações no FEMBOM, e como proposta de melhoria de gestão, a implantação da disciplina de compras públicas na matriz curricular do curso de formação de oficiais (CFO) do CBMGO.

**Palavras-chave:** Processo de licitação. FEMBOM. Lei n. 14.133/2021. Cultura organizacional.

**Abstract:** The study analyzes the importance of managers' participation in the bidding process for the Municipal Special Fund for the Military Fire Brigade (FEMBOM) in accordance with the new Federal Bidding Law. The lack of adaptation of the administrative agents of the bidding committees has generated challenges in the various acquisition processes, which can lead to inappropriate purchases, overpriced or failed processes, harming the efficiency in the management of public resources, which are essential to avoid irregularities. Therefore, FEMBOM managing officers need to train themselves to adapt to the new legislation and ensure efficient management. Therefore, the objective of this article is to analyze the FEMBOM bidding process in light of Law No. 14,133/2021, pointing out the difficulties in the purchasing process and possible improvements, seeking more transparent and efficient management. The results demonstrate that the implementation of a new organizational culture is fundamental for a transparent and effective management of public resources, aiming to develop a strategic plan for the transition between Law nº 8,666/1993 and Law nº 14,133/2021, for the Tenders at FEMBOM, and as a proposal for management

---

<sup>1</sup>Aluno do Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento em Segurança Pública – CEGESP, Capitão do CBMGO. E-mail: cristianoeverinobm@gmail.com.

<sup>1</sup> Orientador: Prof. Dra. Reycilane Carvalho Silva, Orientadora e Professora no Curso. E-mail: reycehadud@gmail.com.

improvement, the implementation of the public procurement discipline in the curricular matrix of the CBMGO officer training course (CFO).

**Keywords:** Bidding process; FEMBOM; Law No. 14,133/2021; Organizational culture.

## INTRODUÇÃO

Diante da necessidade da administração pública em contratar serviços ou bens, deve se proceder conforme previsão legal proporcionando ao particular direitos iguais dentro da concorrência pública para realizar a prestação de serviço ou venda de bens, a legislação que norteava todo o processo de compras a Lei nº 8666/93, não acompanhou a evolução tecnológica e administrativa pública vinha apresentando algumas falhas como a lentidão nos processos devido a burocracia e a complexidade, além de ser muito questionada devido a insegurança jurídica e a possibilidade de formação de conluíus e favorecimento dos participantes. Para corrigir as possíveis falhas, outras leis e instruções normativas como Lei 10.520/2002 (lei do pregão eletrônico) e a Instrução Normativa 73/2020 (pesquisa de preços) foram criadas para dar apoio e “corrigir” a antiga lei de licitações. A necessidade de aperfeiçoamento nos processos ensejou a criação de uma nova Lei de licitações. A Lei nº 14.133/21 busca modernizar as práticas de contratação pública e foi elaborada no intuito de inovar e dinamizar os processos licitatórios, porém nesse primeiro momento devido à falta de capacitação e preparação dos agente envolvidos está se mostrando que haverá ainda bastante dificuldade até a maturidade dos procedimentos, pois atualmente os processos ainda estão cheio de falhas e vícios tendo em vista a falta de preparação dos agente somados a deficiência de uma fiscalização efetiva pelos órgãos responsáveis. O presente estudo analisa o processo de licitação do Fundo Especial Municipal para o Corpo de Bombeiros Militar (FEMBOM) com foco na importância da aquisição de acordo com a Lei n. 14.133/2021.

Ressalta-se que o processo de licitações possui fases que se bem planejadas se tornam essenciais para a viabilidade de uma aquisição eficiente, e que por outra vertente as lacunas que se deixadas durante o processo podem levar a compras superfaturadas e desalinhadas com o objetivo final, além de processos desertos. Isso resulta em gastos desnecessários que comprometem o orçamento público ou a falta de algum bem necessário que se desejava adquirir e não teve êxito na compra. É obrigatório que o gestor tenha conhecimento do processo, promovendo a eficiência na gestão dos recursos públicos, aprimorando os processos de licitação para evitar irregularidades e prejuízos financeiros e por fim sua responsabilização legal não justificada pelo desconhecimento.

Em razão disso, esse trabalho se justifica, devido a atualização da legislação e a necessidade do aperfeiçoamento dos gestores dos FEMBOMs como requisitantes e ordenadores de despesas nos processos de compras, sendo estes realizados pelos servidores das prefeituras. A falta de capacitação, motivação e desconhecimento da atividade bombeiro

militar, desses agentes podem contribuir para certames deficientes, visto que em sua grande maioria os equipamentos pretendidos são específicos para tal atividade. Diante deste contexto é de suma importância a participação efetiva dos gestores nos processos de compras, seja na fiscalização, seja na participação proativa.

Dessa forma, no contexto atual, a relevância para a realização deste estudo se baseia em fornecer subsídios práticos aos gestores/fiscais designados, garantindo que as aquisições de bens e produtos pelo FEMBOM sigam as diretrizes da Lei n. 14.133/2021, nivelando os entendimentos e padronizando os procedimentos a serem adotados, resguardando sempre os princípios norteadores da administração pública, evitando as responsabilizações pessoais, mais, ainda, contribuindo significativamente com o processo de contratação por meio da entrega de serviços de qualidade.

Como hipóteses, tem-se que os gestores do FEMBOM precisam se capacitar para superar os desafios e se adaptar às novas diretrizes da Lei n. 14.133/2021, a fim de garantir uma gestão mais eficiente e transparente dos recursos públicos. Pois essa transição se caracteriza, de um lado pelas deficiências apresentadas pela Lei n° 8666/93, como a complexidade nos processos, a falta de flexibilidade em se adaptar a situação diversa, o favorecimento sempre ao menor preço e não a qualidade e também por ser deficiente ao proporcionar competitividade e com isso a formação de conluíus, e por outro lado a nova Lei de licitações a Lei n° 14.133/21 criada com o objetivo de revolucionar todo o sistema dando ênfase a realização de processos por meios digitais onde concorrentes não se encontram e também a Criação de um Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) que centralizou a divulgação de todos os processos licitatório, proporcionando mais transparência nos processos. Dessa forma é mister investir na capacitação dos servidores, a fim de capacitá-los e conscientizá-los sobre as mudanças trazidas pela nova legislação dentro desse paradigma jurídico.

A falta de prestadores de serviços no município e a mão de obra qualificada podem ser superadas através da criação de uma comissão para prestar serviço dentro de uma região operacional acompanhando os processos de compras nas sedes administrativas locais. A presença de uma equipe técnica qualificada é essencial para garantir a efetividade dos processos de contratação, ou ainda na formação de militares com conhecimentos amplos em processos licitatórios que atuariam na especificação e precificação das aquisições e acompanhamentos dos processos.

Nestes termos, essa pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de licitação do Fundo Especial Municipal para o Corpo de Bombeiros Militar (FEMBOM) à luz da Lei n.

14.133/2021, com o intuito de destacar a importância da aquisição de bens e produtos de acordo com as novas diretrizes legais, visando uma gestão mais eficiente e transparente dos recursos públicos. E investigar, mediante uma aplicação de questionário aos gestores, os desafios e impactos enfrentados pelos agentes da administração pública na adaptação à nova legislação.

Assim, ainda busca realizar um diagnóstico sobre o impacto da Lei n. 14.133/2021 nos envolvidos no processo licitatório do FEMBOM, visando a análise do cenário atual do FEMBOM em relação às práticas de contratação e licitação, identificando pontos de melhoria e adequação à nova legislação.

Propor a implementação de uma nova cultura organizacional no FEMBOM, alinhada com a Lei n. 14.133/2021, visando uma gestão facilitada, eficaz e transparente dos recursos públicos, de forma a possibilitar o desenvolvimento de um plano estratégico para a transição e implementação das novas diretrizes da Lei de Licitações no FEMBOM, considerando a realidade estrutural e os desafios específicos da instituição.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Nuances da Nova Lei de Licitações**

Recentemente, a Lei n. 14.133/2021 foi promulgada, entrando em vigor em 01 de janeiro de 2024, trazendo consigo uma série de desafios e impactos para os agentes envolvidos nos processos de compras, que se veem diante de um cenário ainda desconhecido. Apesar de ter sido sancionada com o objetivo de beneficiar a sociedade e os envolvidos nos processos licitatórios, é perceptível que os agentes administrativos estão enfrentando dificuldades para se adaptar às mudanças.

Filho (2018) conceitua licitação da seguinte forma:

Se trata de um procedimento administrativo disciplinado por lei e por um ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos visando a seleção da proposta de contratação mais vantajosa e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, com observância do princípio da isonomia, conduzido por órgão dotado de competência específica.

Oliveira (2020) conceitua licitação, sob a visão de competitividade da seguinte forma:

A licitação é um processo administrativo utilizado pela Administração Pública com o objetivo de garantir a equidade entre os competidores, selecionar a melhor proposta e promover o desenvolvimento nacional sustentável, por meio de critérios objetivos e impessoais, para a celebração de contratos administrativos.

Na antiga Lei n. 8.666/1993, o procedimento de licitação referia-se a um conjunto de procedimentos administrativos para compras ou serviços oferecidos por órgãos públicos em todos os campos. Em termos simples, pode-se dizer que os órgãos públicos têm que realizar compras e serviços de acordo com as regras da lei, portanto a licitação é considerada um processo formal no qual o objeto é disputado entre as partes envolvidas (Amaral, 2019).

Mas a aplicação dessa legislação Lei n. 8.666/1993 começou, no decorrer do tempo, a demonstrar suas falhas. Desde o excesso de formalismo, que demandava elevado tempo; preferência pelo preço e disputas abertas onde todos os licitantes se encontravam e isso propiciava a formação de conluíus.

Nesse contexto, evidencia-se que a proposta da nova lei de licitações é promover a modernização e o aprimoramento das práticas de contratação pública, com o objetivo de aumentar a eficiência, a transparência e combater a corrupção ao se utilizar seções públicas por meio digital onde os licitantes envolvidos não se encontram e nem sabem com quem estão disputando o pleito. Sob à luz da Nova Lei de Licitações e as considerações de Souza (2023), é possível observar que a legislação busca simplificar os processos licitatórios, promover a transparência e a competitividade, além de introduzir melhorias relacionadas à habilitação, critérios de seleção e apresentação das propostas.

Assim, são muitos os benefícios que a Lei n. 14.133/2021 trouxe para a segurança e celeridade dos processos de aquisições de bens e serviços pelos setores públicos da administração em todas as suas esferas, destacando-se o uso de plataformas eletrônicas cuja finalidade é a participação dos licitantes de forma não presencial nos certames.

## **2.2 Inovações e Eficiência no Processo de Contratação Pública**

Como citado por Oliveira *et al.* (2022), a nova lei introduz novos modelos de licitação que proporcionam maior flexibilidade na escolha da melhor forma de contratação, ampliando os critérios de avaliação das propostas para além do preço mínimo. Isso incentiva a busca por soluções mais adequadas, como a qualidade, sustentabilidade e inovação, o que contribui para a eficiência das aquisições.

A Lei n.14.133/2021 semelhantemente a Lei n. 8.666/93 trata e fixa normas para os casos de dispensa de licitação e procedimentos de contratação direta, em seus arts. 74 a 75, mantendo as duas situações: da inexigibilidade, quando a concorrência é inviável, e dispensa de licitação, quando a licitação é exigida, mas não ocorrerá por vontade do legislador.

A inexigibilidade de licitação ocorrerá sempre quando for impossível juridicamente a competição, uma vez que a licitação se trata de uma disputa para se estabelecer uma relação jurídica patrimonial com administração pública, onde se pretende ofertar a proposta melhor para o interesse da coletividade, conforme Marcelo (Lopes, 2021).

No entanto, em situações especiais previstas em lei, a regra pode ser flexibilizada, permitindo que o administrador opte pela contratação direta, por meio da Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação, a fim de evitar procedimentos que possam ser antieconômicos ou desnecessários para o interesse público.

As razões para a dispensa de licitação, conforme Pinto (2023), podem decorrer de diversas formas, como situações de grave perturbação da ordem, estado de emergência, calamidade pública, licitação deserta, propostas com preços elevados, produtos/serviços de alta complexidade tecnológica, entre outros.

Também, é importante ressaltar que a Nova Lei de Licitações trouxe modalidades como o diálogo competitivo, que é quando as autoridades contratantes não conseguem definir as formas de atender às suas necessidades ou avaliar o que o mercado pode oferecer em termos de soluções técnicas, financeira ou jurídica. A flexibilização na apresentação dos documentos de habilitação, exigindo essa documentação apenas da licitante vencedora da fase de disputa, e a centralização das informações em portais oficiais onde são divulgados todos os procedimentos licitatórios nacionais, esses são alguns exemplos das medidas adotadas para modernizar e agilizar as licitações.

Diante dessas inovações, é imprescindível falar sobre o sistema de registro de preços, art. 6º da Lei em tela, o define como um conjunto de procedimentos para estabelecer formalmente os preços de serviços, obras e aquisições e locações de bens para contratação futuras através realização de uma Ata de Registro de Preços (ARP), em que se torna possível a aquisição do órgão gestor e partícipes a compra por meio dessa ata em um processo mais

rápido, visto que todos os trâmites legais já foram cumpridos na realização da mesma. A Lei também inovou em seu art. 84. onde trata sobre a ARP e define sua vigência por um ano podendo ser prorrogado por igual período desde que comprovado o preço vantajoso. Vale ressaltar também que a adesão a uma ata já realizada pode se mostrar muito vantajoso tendo em vista que não é necessário realizar todo o procedimento licitatório.

Além disso, a definição dos conceitos de entidade gerenciadora, participante e não participante facilita a interpretação do instituto e a realização de compras compartilhadas. O órgão gerenciador é responsável pelo procedimento de registro de preços e pela gestão da ata; o participante faz parte da ata e o não participante (ou aderente) solicita adesão nos termos previstos. Essa clareza de conceitos é fundamental para compras compartilhadas, garantindo que cada órgão saiba seu papel, competências e obrigações (Mafissoni, 2023).

A Lei não exige que a compra centralizada por registro de preços seja feita exclusivamente por uma central de compras, permitindo que um órgão execute a aquisição, via registro de preços, com participação de outros órgãos desde o início, através da Intenção de Registro de Preços (Mafissoni, 2023).

Sobre a possibilidade de compras compartilhadas, que segundo Fux (2021), essa prática apresenta vantagens significativas, como a obtenção de maior economia de escala, o melhor controle global do processo de compras e dos estoques, a redução do custo de pedido e a evitar a disparidade de preços de aquisição de um mesmo material por distintos compradores.

Ainda sobre o processo de licitação, Oliveira (2021) entende que o desenvolvimento da licitação observará com mais afinco as seguintes fases, sendo a preparatória e de ampla difusão do edital de licitação e depois a apresentação de lances, e julgamento, para somente depois se realizar o momento de habilitação, posterior a fase recursal, e finalmente a de homologação.

Porém, mesmo seguindo os tramites da licitação de forma adequada, pode ocorrer do processo ser fracassado ou deserto. Ressalta-se que o conceito de licitação deserta e fracassada diz respeito a situações em que o processo licitatório não atinge o resultado esperado. A licitação deserta ocorre quando não há interessados em participar do processo, o que pode levar à dispensa da licitação para contratação direta. Já a licitação fracassada acontece quando nenhuma proposta é selecionada devido a problemas como inabilitação dos concorrentes ou desclassificação das propostas (Pinto, 2023).

À vista disso, o ideal é buscar soluções para evitar tais situações, pois de acordo com Porta, Pereira e Araújo (2022), licitações fracassadas ou desertas e o tempo prolongado dos

processos licitatórios podem gerar prejuízos ao erário e atrasar o atendimento das demandas, elevando os custos da transação.

Para melhor entendimento, abaixo foi elaborado um quadro comparativo com pontos considerados relevantes<sup>2</sup> entre a antiga lei de licitações (8.666/93) e a nova lei de licitações (14.133/2021):

Característica	Lei 8.666/93	Lei 14.133/2021
Objetivo principal	Regulamentar as licitações e contratos públicos	Modernizar o processo de contratações públicas
Modalidades de licitação	Concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão	<u>Retirada a tomada de preços e</u> Incremento do diálogo competitivo e consulta pública
Regime de contratação	Pode ser de empreitada por preço global, preço unitário ou administração direta	Acrescido de novo regime: execução de obra pública por administração
CrITÉRIOS de julgamento	Menor preço, melhor técnica ou técnica e preço	Além dos critérios anteriores, foram acrescidos: de maior retorno econômico, oferta de melhor solução e melhor técnica ou conteúdo local
Exceções à licitação	Situações específicas previstas em lei, como emergência ou dispensa por valor mínimo	Mesmas exceções, acrescidas de contratação integrada e contratação de emergência permanente
Contratos de PPP	Não previstos	Regulamentados em capítulo específico
Sustentabilidade	Pouca ênfase	Ênfase na sustentabilidade ambiental, social e econômica
Penalidades	Multas e suspensões	Os anteriores acrescidos de proibição temporária de contratar e de impedimento de licitar e contratar
Transparência e controle	Preocupação com a publicidade dos atos e com a fiscalização dos Tribunais de Contas	Reforço da transparência e da atuação dos Tribunais de Contas desde a fase de planejamento
Planejamento	Pouca ou quase nenhuma ênfase	O planejamento das contratações torna-se um ator principal, norteador todo o processo licitatório.
SRP	Não prevista na legislação, regulada pelo Decreto 7.892/2013	Prevista na legislação já alinhada ao planejamento com a manifestação prévia dos interessados.

Fonte: Próprio autor

<sup>2</sup> Não foi esgotado as inúmeras melhorias advindas da nova lei de licitações, o intuito foi de apresentar um quadro norteador sobre as principais mudanças na legislação.

### **2.3 Desafios na Implementação da Nova Legislação de Licitação**

Campanholi e Veneri (2022) ressaltam que o legislador concedeu um prazo de três anos para que os operadores dos processos licitatórios se preparassem para a transição da antiga Lei n. 8.666/93 para a nova legislação, e mesmo com esse prazo, a implementação da nova legislação tem apresentado desafios, visto que são, em teoria, exigências excessivas, complexidade nos procedimentos e a necessidade de capacitação dos envolvidos (Pinto, 2023).

Assim, a adaptação à nova legislação de licitação pode representar desafios significativos para os agentes da administração pública. A mudança de paradigma, a necessidade de capacitação dos servidores e a revisão de processos internos são aspectos que exigem tempo e recursos para serem implementados de forma eficaz. Além disso, devido à falta de capacitação e lisura de alguns agentes envolvidos, não será raro nos depararmos com processos burocráticos, e falta de transparência nos procedimentos.

A nova legislação têm gerado tantos benefícios quanto desafios, sobretudo devido os vícios arraigados ao longo dos anos, a deficiência de um controle ativo pelos órgãos fiscalizadores e a falta de conhecimento e capacitação dos agentes envolvidos nos processos de compras que não raro existem diversas interpretações para determinado texto da legislação pelas comissões de licitações e isso contribui para impugnações e questionamentos judiciais dos processos, acarretando prejuízos para a administração.

Perante as dificuldades e/ou a má vontade dos agentes municipais ao se adequarem a nova legislação, é possível observar que isso abre espaço para processos deficientes e desalinhados com os preços de mercado. Muitas vezes devido à ausência de uma fiscalização efetiva em relação aos recursos, muitos procedimentos acabam resultando na realização de compras sem o devido processo legal (Damasceno, 2022).

Nesse contexto de incertezas e desafios, é fundamental que os agentes da administração pública busquem se familiarizar com a nova legislação, buscando compreender suas nuances e se adaptando às novas práticas e exigências. A transição para a aplicação da lei de licitações atual pode ser complexa, mas é essencial para garantir a eficácia e a transparência nos processos de contratação pública a curto, médio e longo prazo (Oliveira et al., 2023).

## **2.4 A Importância da Capacitação, Estruturação e da cultura organizacional para a Efetivação da Nova Lei de Licitações**

O Estado de Goiás celebra através de convênios a cooperação com os municípios sede das Unidades Operacionais Bombeiro Militar, cujo objetivo é a delegação de capacidade tributária ativa a esses municípios, referente as taxas de serviços estaduais, relativos aos serviços do CBMGO, a Taxa Potencial de Incêndio (TPI), sendo os recolhimentos efetuados obrigatoriamente em um Fundo Especial Municipal (FEMBOM), com a finalidade exclusiva de aplicação dos recursos no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.

O gestor do FEMBOM é o representante da Administração, no CBMGO, oficial bombeiro militar, especialmente designado através de Portaria elaborada pelo Comando Geral da Corporação e Publicada no Diário Oficial do Estado, nos termos do art. 62, inciso IV, da Lei Estadual 17.928/2012 – Lei que dispõe de normas suplementares de Licitação e Contratos no âmbito do Estado de Goiás, para exercer a coordenação o acompanhamento e a fiscalização da execução contratual, devendo informar a Administração sobre eventuais vícios, irregularidades ou baixa qualidade dos serviços prestados ou objetos entregues pela contratada, propor soluções e as sanções que entender cabíveis para regularização das faltas e defeitos observados.

Conforme já mencionado, o prazo de transição entre a antiga e a nova lei de licitações foi de três (03) anos, para que os agentes administrativos que trabalham na área de licitações pudessem se capacitar e preparar às novas exigências, porém o que se observa na prática é que esse prazo não foi suficiente para tanto, considerando a demanda licitações que não pôde ser interrompida e também a questão do quantitativo de efetivos capacitados na área. Isso levanta diversas questões sobre a preparação e capacitação dos gestores públicos, a estrutura das salas de licitações, a adequação da equipe e a necessidade de regulamentação de diferentes dispositivos da Lei (Souza, 2023).

Há situações em que um funcionário público atua no processo legislativo, atuando em função divergente da contratada pelo Estado, porém, ressalta-se que a legislação prevê a designação de agentes de contratação com formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional, o que sugere a importância de ter profissionais qualificados para lidar com processos de contratação pública (art. 7º, II; Santos, 2022).

Nesse sentido, a nova Lei de Licitação e Contratos introduz mecanismos de governança nas contratações públicas, estabelecendo a necessidade de liderança, estratégia e controle para avaliar e monitorar a atuação da gestão (Souza, 2022). Sendo assim é de muita

importância na fase preparatória da licitação que o gestor elabore o Estudo Técnico Preliminar, que é o documento por meio do qual se fundamenta a necessidade da contratação e de forma precisa também elabore o Termo de Referência, que é o documento necessário para a contratação de bens e serviços que quando fielmente discriminado corrobora com uma aquisição eficiente, nas demais fases deve ser realizar o acompanhamento e fiscalização tendo em vista que geralmente são realizadas nas prefeituras.

Em obediência a legislação em tela, como destacado por Campanholi e Veneri (2022), a capacitação dos agentes públicos para o cumprimento das funções previstas na legislação é fundamental. Para executar o processo conforme legislação, requer a adoção de diversas providências prévias, como a capacitação dos agentes, a regulamentação de dispositivos, e a implementação de uma estrutura adequada de pessoal. Conforme ainda destacado por Santos (2022), a capacitação é essencial para o desempenho das funções previstas na legislação e para garantir o correto funcionamento dos processos licitatórios.

Além disso, a adequação quantitativa e qualitativa das equipes envolvidas é fundamental, conforme destacam Campanholi e Veneri (2022), garantindo que haja servidores em número suficiente e com a capacidade necessária para lidar com as novas demandas. Para tanto é necessário avaliar se o órgão possui servidores em número suficiente e com a capacidade necessária para lidar com os novos instrumentos de planejamento, atuar como agentes de contratação/pregoeiros e realizar a gestão e fiscalização dos contratos.

Caso a resposta seja negativa, é essencial fortalecer a equipe e capacitar os agentes públicos, nesse ínterim Oliveira *et al.*, (2023) ressalta também a importância da capacitação e qualificação dos servidores públicos que atuam no setor de contratações, conforme previsto na nova lei de licitações. O Estado de Goiás por intermédio da Escola de Governo, já oferece diversos cursos na área de compras pública, que passa desde a Lei Orçamentária Anual até a Gestão de Contratos. Pode se capacitar os gestores e os agentes envolvidos nos processos de compras dos FEMBONs, por meio dos cursos de formações e de especializações, ou até mesmo por meio de cursos específicos fornecidos pelo CBMGO.

Como apontado por Oliveira *et al.* (2022), a adequação cultural e organizacional pode representar uma das maiores barreiras para a implementação efetiva da nova lei. A transição de processos tradicionais e burocráticos para uma gestão mais moderna demandará esforços significativos para promover a mudança de mentalidade e valorizar a eficácia na administração pública (Diogo; Cavalotte, 2022).

Nesse sentido, é importante que o Corpo de Bombeiros Militar promova uma mudança na cultura organizacional, destacando a importância da capacitação em compras

públicas pelos gestores do FEMBOM. Entendendo que é impossível o funcionamento do CBMGO sem pensar em compras públicas, fazendo os gestores entender que para que se tenha uma caneta até uma viatura de combate à incêndio é de suma importância o sucesso nos processos licitatórios, sucesso esse que deve ser aliado aos princípios gerais da administração como eficiência e transparência.

Campanholi e Veneri (2022) mencionam que uma equipe multidisciplinar e comprometida com a transição da Lei de Licitações será essencial para o sucesso do processo e para garantir a conformidade com as novas exigências legais.

Portanto, é imprescindível que os gestores públicos ajam de forma proativa para garantir que suas instituições estejam devidamente preparadas e em conformidade com a Lei n. 14.133/2021. A crítica relacionada a burocratização dos procedimentos corrobora com o que foi abordado por Niebuhr, Lahoz, Schramm *et al.* (2020) que ressaltaram que a lei reproduz uma abordagem burocrática, formalista e desconfiada, o que pode dificultar o processo licitatório, especialmente para entidades menores que não possuem recursos ou pessoal qualificado suficientes para atender a todas as exigências.

Assim, seguindo a concepção de Damasceno (2022), a adequação cultural e organizacional das instituições públicas, assim como a transição para uma gestão mais moderna, também são desafios enfrentados nos órgãos públicos, que para Oliveira et al., (2022), pode ser dificultada por hábitos arraigados em processos burocráticos e tradicionais.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS ou METODOLOGIA**

Este artigo consistiu inicialmente em uma revisão de literatura com o objetivo de sintetizar resultados de pesquisas originais sobre os benefícios da nova lei de licitações (Lei n. 14.133/2021) em relação aos processos atualmente. A busca por artigos foi realizada de fevereiro a abril de 2024, incluindo bases de dados como Scielo, Pubmed e revistas nacionais especializadas no Google Acadêmico. Foram encontrados 30 artigos relevantes em português, que passaram por critérios de inclusão e exclusão. Após análise, 12 artigos foram selecionados e minuciosamente estudados.

A pesquisa foi do tipo exploratória, buscando compreender e elucidar os desafios e oportunidades enfrentados pelos gestores do FEMBOM na adaptação à nova legislação de licitações. A população foi composta pelos gestores responsáveis pelos processos de licitação do FEMBOM. A amostra foi selecionada de forma intencional, contemplando gestores de seis municípios diferentes, garantindo uma diversidade de perspectivas e experiências.

O universo da pesquisa contemplou as Unidades Operacionais Bombeiro Militar subordinadas ao 3º Comando Regional Bombeiro Militar, cujas Unidades Operacionais e municípios sede são respectivamente: 3º CRBM/Anápolis, Comando Regional; 3º BBM/Anápolis, cidade caracterizada por possuir importante polo Farmoquímico; 17º BBM/Pirenópolis, região caracterizada pelos atrativos turísticos; BBM/Jaraguá, cidade caracterizada pelo importante polo de modas; CIBM/Ceres, importante cidade na região norte do estado com grande desenvolvimento na área da medicina e CIBM/Silvânia cuja relevância está na produção de grãos.

A avaliação foi realizada através de questionário on-line, por meio do link: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfTnOukaUXagHv7SfDZgoXuerEMUw6fTzozWjx\\_k44h4oSvIQ/viewform?usp=sharing](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfTnOukaUXagHv7SfDZgoXuerEMUw6fTzozWjx_k44h4oSvIQ/viewform?usp=sharing), aos gestores do FEMBOM lotados nas Unidades Bombeiro Militar pertencentes ao 3º CRBM, para obter informações sobre a preparação das prefeituras em relação às mudanças da nova Lei de Licitações, os principais desafios enfrentados, a participação nas fases dos processos licitatórios, a presença de militares com conhecimento da Lei e a possibilidade de compras compartilhadas entre as Organizações Bombeiro Militar (OBMs).

Além disso, foram exploradas informações sobre processos de compras fracassados ou desertos e a percepção sobre a eficiência da presença de militares com conhecimento da Lei de Licitações.

O instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado, contendo perguntas fechadas relacionadas aos assuntos abordados na pesquisa. Os dados obtidos por meio dos questionários foram analisados qualitativamente, buscando fazer uma análise com a revisão teórica, para discutir os desafios e oportunidades na implementação da nova Lei de Licitações no contexto do FEMBOM.

Por fim, os resultados da pesquisa foram apresentados e discutidos à luz da revisão de literatura, dos objetivos propostos, e do questionário aplicado, buscando contribuir para a reflexão sobre boas práticas na gestão pública, especialmente no contexto da aquisição de bens e produtos pelo FEMBOM em conformidade com a nova legislação de licitações.

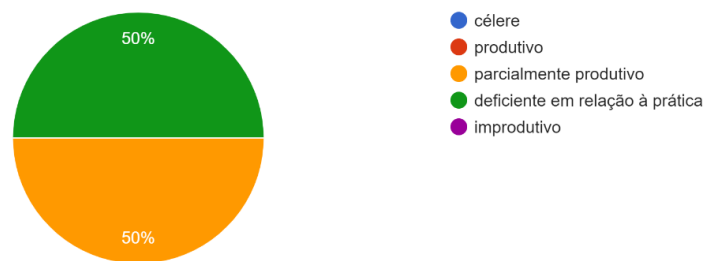
#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Após aplicação do questionário supramencionado e tabulação dos dados, os mesmos foram analisados e discutidos analisados à luz da nova legislação de licitações e a revisão de literatura inerente, contribuindo para a reflexão sobre boas práticas na gestão pública, em que

inicialmente, realizou um diagnóstico sobre o impacto da Lei n. 14.133/2021 nos envolvidos no processo licitatório do FEMBOM, com o intuito de verificar o cenário atual dos mesmos em relação às práticas de contratação e licitação, identificando pontos de melhoria e adequação à nova legislação. Posteriormente, buscou-se investigar os desafios e impactos enfrentados pelos agentes da administração pública na adaptação à nova legislação, considerando que o processo de compras nas unidades em que o recurso é oriundo do FEMBOM, a demanda é do CBMGO, porém quem executa o processo é o Município.

Primeiramente, para responder os objetivos propostos, buscou compreender a percepção dos comandantes de unidades, gestores do FEMBOM, sobre os trâmites realizados na prefeitura de suas cidades para o FEMBOM. Os resultados revelaram que 50% consideram o processo deficiente em relação à prática, enquanto os outros 50% o classificaram como parcialmente produtivo.

*Figura 1: Gráfico sobre a opinião dos comandantes sobre o processo licitatório*



*Fonte: Elaborada pelos autores*

Essa divisão de opiniões pode indicar diferentes realidades enfrentadas pelos gestores nas diferentes localidades, mas também pode evidenciar desafios comuns relacionados ao processo licitatório. Pode ser atribuída também a uma série de fatores relacionados à implementação da nova lei de licitações, a Lei n. 14.133/2021, e à necessidade de adaptação dos órgãos públicos municipais para cumprir as exigências estabelecidas, conforme bem ressaltado por Sacramento e Amaral (2022).

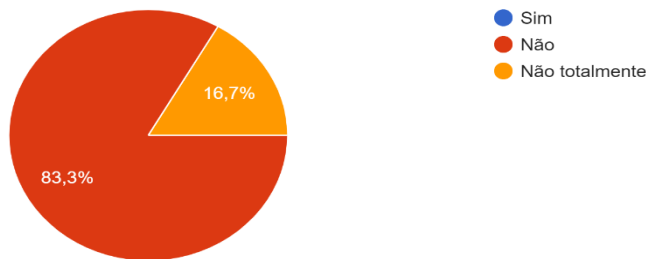
Portanto, a questão levantada entre os gestores do FEMBOM nos mostra a necessidade em se aprimorar e adaptar os gestores nos processos de contratação conforme diretrizes estabelecidas pela Lei n.14.133/2021, que conforme salientado por Oliveira et al., (2022) as medidas introduzidas pela Lei em tela busca maior eficiência, transparência e qualidade nos contratos públicos, sendo que isso é fundamental para atender às necessidades da população e garantir a correta aplicação dos recursos públicos. Porém, como os autores

ressaltam, é fundamental promover uma mudança de mentalidade e valorizar a eficácia na administração pública, retirando os hábitos arraigados que impedem essa evolução.

Desse modo, ao questionar sobre a percepção da preparação das prefeituras em relação às mudanças decorrentes da nova Lei de Licitações, após três anos para se adaptarem à nova legislação, 83,3% dos entrevistados afirmaram que a prefeitura de suas cidades não está devidamente preparada.

Conforme se observa no gráfico abaixo:

*Figura 2: gráfico do nível de preparação dos gestores em licitações*

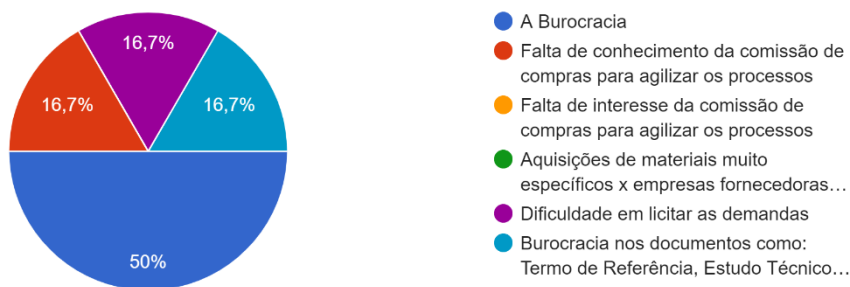


Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados ressaltaram a necessidade de preparo dos gestores municipais para lidar com as mudanças exigidas. Diante desse cenário, é fundamental que os gestores públicos reconheçam a importância de se preparar adequadamente para a implementação da nova legislação, buscando a formação de comissões especializadas, a adequação da estrutura organizacional e a capacitação dos servidores envolvidos com os processos de compras e contratações, além disso deve haver um estreitamento entre o setor demandante (CBMGO) e as prefeituras para que os objetivos estabelecidos na contratação sejam atingidos, considerando as especificidades dos objetos adquiridos pelo CBMGO.

A burocracia foi apontada por 50% dos entrevistados como o principal empecilho nas tratativas entre o FEMBOM e a prefeitura para aquisição de bens e serviços conforme a Lei n. 14.133/2021. Esse dado revela a complexidade na implementação das novas diretrizes da legislação de licitações, demonstrando a urgência de simplificação e agilidade nos processos, conforme defendido por Oliveira et al. (2023).

Figura 3: gráfico do nível de percepção dos gestores com relação aos empecilhos nos processos.



Fonte: Elaborada pelos autores

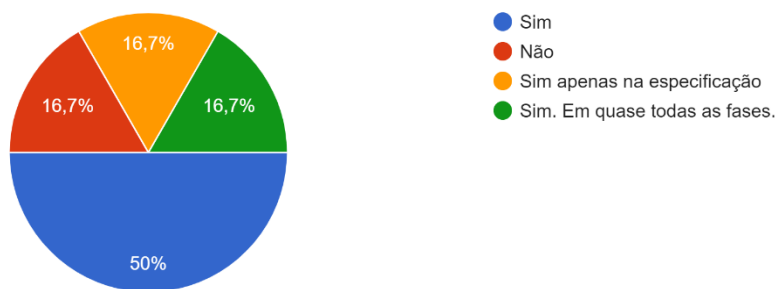
O gráfico permite ainda verificar como destaque a falta de conhecimento da comissão de compras, indicando a necessidade de capacitação constante dos servidores. Além disso, os gestores enfrentam desafios em licitar demandas e na burocracia documental. É crucial revisar e aprimorar os procedimentos internos, assim como melhorar a comunicação entre FEMBOM e prefeitura para garantir o sucesso nas negociações, conforme indicado por 16,7% dos respondentes.

A cultura organizacional é essencial para alinhar os colaboradores com a visão da instituição. A integração do plano estratégico com a gestão de pessoas é fundamental capacitando e recrutando servidores com afinidade para o desempenho da função, além de necessidade de definir indicadores de desempenho realizando avaliações periódicas para atualização dos colaboradores (Souza, 2023; Oliveira et al., 2022; Diogo; Cavalotte, 2022).

Assim, é imprescindível que se busquem estratégias para superar os desafios e aproveitar as oportunidades citadas, visando tornar as práticas mais eficientes e alinhadas com o interesse público, pois a reflexão contínua e a busca por soluções inovadoras serão cruciais para o sucesso das futuras aquisições.

O gráfico abaixo buscou avaliar o nível de participação dos gestores nas licitações realizadas pelo município para a sua unidade bombeiro militar. Conforme pode ser observado no gráfico, metade dos gestores auxiliam a comissão de licitações municipal em processos licitatórios do FEMBOM, enquanto outros 33,4% participam de alguma fase. Oliveira et al., (2022) afirmam que a falta de formação adequada nesses profissionais pode ocasionar falhas e ineficiências nos resultados obtidos.

Figura 4: Gráfico do nível de participação dos gestores em licitações



Fonte: Elaborada pelos autores

Este resultado levanta a questão da necessidade da participação dos gestores no processo de licitações de forma proativa, uma vez que a demanda de compra parte da sua unidade (a qual ele é o responsável) o que inclui uma especificação precisa do objeto pretendido, e a parte de recebimento do objeto (realizando uma comparação da especificação com o objeto ofertado pelo fornecedor), tendo em mente que o principal interessado nesse processo é o CBMGO. Desse modo além da capacitação e qualificação dos servidores que atuam na gestão de compras e licitações é fundamental a participação nos processos licitatórios visando colaborar para o sucesso<sup>3</sup> no processo licitatório requerido. (Oliveira et al., 2022).

Esses resultados podem indicar uma deficiência relacionada a falta de um militar com qualificação ou capacitação específica para acompanhar os processos de licitação na prefeitura, o que pode comprometer o sucesso desses processos, como também foi evidenciado por Oliveira et al., (2023) e Santos (2022).

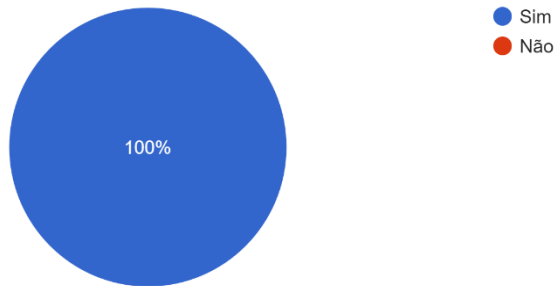
Os resultados apontam a necessidade de investimento na capacitação dos gestores do fundo, a fim de garantir a eficiência e a conformidade dos processos de licitação. A legislação destaca a importância da separação de funções para reduzir riscos de erros e fraudes. Assim, a qualificação dos agentes se mostra essencial para assegurar a transparência e eficiência nas aquisições públicas (Santos, 2022; Souza, 2022).

Portanto, é fundamental investir na capacitação dos gestores responsáveis pelas aquisições nas prefeituras e unidades Bombeiro Militar que possuam FEMBOM, a fim de garantir a adequação e conformidade das compras. A correta aplicação das competências adquiridas pode impactar diretamente na eficácia e legalidade dos procedimentos licitatórios, contribuindo para a eficiência na gestão dos recursos públicos (Cozer; Calavotte, 2022).

<sup>3</sup> Consideramos como sucesso o processo licitatório em que o objeto foi adquirido conforme solicitado pelo órgão/setor demandante.

Em razão das dificuldades enfrentadas pelos gestores, foi questionado se uma participação ativa de um militar com conhecimento da Lei n. 14.133/2021 nos processos de compras do FEMBOM, resultaria em aquisições mais eficientes, e 100% dos respondentes disseram que sim, conforme pode ser visualizado no gráfico abaixo.

Figura 5: Gráfico sobre a percepção do gestor com relação a participação nos processos de compras por um militar que tenha conhecimento.



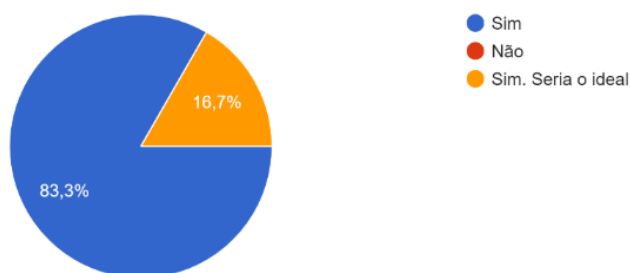
Fonte: Elaborada pelos autores

Nesse sentido, a compreensão da legislação de licitações como fator primordial para aprimorar os processos de compras no FEMBOM se faz presente, evidenciando a importância de estar atualizado e alinhado com as novas regras estabelecidas. A expertise de militares com domínio da Lei 14.133/2021, atuando diretamente na condução dos procedimentos de compras, pode ser determinante para garantir uma gestão eficiente e transparente dos recursos públicos. Essa abordagem reflete a busca por uma maior eficiência na busca e seleção de fornecedores e na formalização de contratos mais aderentes às necessidades do FEMBOM, promovendo uma maior qualidade nas aquisições (Souza, 2023).

Portanto, a presença ativa de militares familiarizados com a Lei 14.133/2021 nas aquisições do FEMBOM pode melhorar a eficácia e transparência. Os gestores precisam se capacitar para implementar as novas normas e práticas, assegurando uma administração eficiente dos recursos públicos, conforme destacado por *Lira et al.* (2023).

Em seguida buscou-se avaliar a opinião dos gestores se a possibilidade de adesão a ARP seria um ponto de melhoria nos processos de licitação, e após a avaliação dos resultados o gráfico permite observar que 83,3% dos respondentes acreditam que estrategicamente várias OBMs realizarem processos de compras de forma que umas aderissem às atas de compras das outras contribuiria para uma melhoria no processo em geral. Essa visão demonstra a importância de uma maior integração e colaboração entre as diferentes entidades na busca por otimização e eficiência nos processos de compras.

Figura 6: Gráfico sobre a possibilidade de adesão as atas de compras

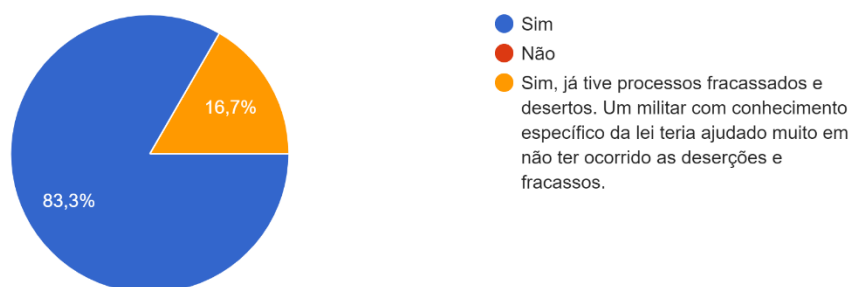


Fonte: Elaborada pelos autores

A união das OBMs nas compras compartilhadas, conforme destacado por Fux (2021), demonstra-se benéfica para a eficiência e economia de recursos. A cooperação, seguindo as diretrizes do CNJ (2021) e Fux (2021), pode resultar em vantagens mútuas. A adesão rápida às novas práticas licitatórias contribuirá para processos mais transparentes e eficientes, conforme Sacramento e Amaral (2022), possibilitando melhorias significativas na gestão pública onde o tempo gasto no processo pode ser reduzido por 1/3. O conhecimento, aperfeiçoamento e adaptação às mudanças legais promete otimizar os recursos e trazer benefícios para as organizações envolvidas (Sacramento; Amaral, 2022).

No intuito de verificar o sucesso processos licitatórios, foi questionado sobre a realidade dos processos licitatórios realizados pelas prefeituras para as unidades bombeiro militar da região mencionada. Após análise dos resultados, pode-se observar de acordo com o gráfico abaixo que 83,3% dos respondentes já tiveram processos de compras fracassados ou desertos, ou que os produtos/serviços adquiridos não atenderam às expectativas, seja pelo valor final ou pela qualidade inferior. Além disso, a maioria dos gestores acredita que a presença de um Bombeiro Militar com conhecimento da Lei 14.133/2021 e dos procedimentos licitatórios teria sido eficiente na aquisição, evitando assim os fracassos e desertos nos processos.

Figura 7: Gráfico sobre a realidade das licitações fracassadas e desertas ou que não atenderam as expectativas.



Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados da pesquisa enfatizam a necessidade de fortalecimento e capacitação dos agentes de compras públicas, conforme apontado para o aprimoramento das compras no Brasil. A regulamentação da nova Lei de Licitações e o preparo dos órgãos públicos são cruciais para garantir processos eficientes (Santos, 2022; Campanholi; Veneri, 2022). A capacitação e a expertise técnica dos profissionais são fundamentais para evitar problemas e assegurar transparência e eficácia nas aquisições no FEMBOM (Porta; Pereira; Araújo, 2022; Souza, 2023).

Para viabilizar a transição e implementação das novas diretrizes da Lei de Licitações no FEMBOM, é crucial investir na capacitação dos gestores e demais agentes envolvidos. Conhecimento atualizado das normas e práticas licitatórias, aliado à compreensão das boas práticas em gestão pública, são fundamentais para garantir eficiência, transparência e qualidade nos processos.

A colaboração entre entidades, como as OBMs, pode aperfeiçoar recursos, eficiência e qualidade das aquisições, mediante planejamento estratégico e práticas compartilhadas, de forma que um processo planejado por diversas OBMs e realizado por apenas uma, atenderia todas as participantes. A presença de profissionais qualificados como os Bombeiros Militares é essencial para evitar falhas nos processos licitatórios do FEMBOM.

Eles contribuem para a eficiência e transparência das compras públicas, evitando prejuízos. O desenvolvimento de um plano estratégico para a implementação da Lei 14.133/2021 deve considerar a capacitação dos gestores e a colaboração entre as entidades envolvidas. Profissionais especializados garantem o sucesso das aquisições, seguindo as exigências legais e as melhores práticas em gestão pública.

## **6 CONCLUSÃO**

Diante do exposto, ressalta-se a importância da capacitação dos agentes públicos envolvidos nos processos de licitação do Fundo Especial Municipal para o Corpo de Bombeiros Militar (FEMBOM) para garantir uma gestão mais eficiente e transparente dos recursos públicos, conforme preconizado pela Lei n. 14.133/2021.

Através das análises realizadas, foi possível observar que a falta de preparação adequada dos gestores, a burocracia nos processos licitatórios e a ausência de conhecimento especializado têm sido os principais desafios enfrentados no processo de aquisição de bens e serviços pelo FEMBOM. A necessidade de uma cultura organizacional consolidada e alinhada

com as novas diretrizes legais também foi evidenciada como um ponto crucial para o sucesso das operações de compras públicas.

A presença de militares com conhecimento da Lei 14.133/2021 nos processos de compras foi apontada como um fator determinante para a eficiência e sucesso das aquisições, demonstrando a importância da qualificação dos profissionais envolvidos nas atividades de licitação e contratação.

É fundamental que os gestores do FEMBOM e demais entidades públicas envolvidas busquem investir na capacitação e qualificação dos seus colaboradores, na estruturação dos processos de compras, na criação de políticas de governança eficazes e na promoção de uma cultura organizacional focada na transparência, ética e eficiência na gestão dos recursos públicos.

Uma proposta de mudança na cultura organizacional da corporação, seria implementação de cursos na área de compras públicas para gestores do FEMBOM. A inserção de uma disciplina de compras públicas no curso de formação de oficiais seria o *start* para a tal mudança, para continuidade no fluxo de aprendizado a proposição de continuidade da disciplina de compras pública nos cursos de aperfeiçoamento como CAO e CSBM, e por fim considerando que vários oficiais já desempenham a função de gestores e a implementação dessa proposta leva um tempo considerável, a realização dos cursos disponibilizados pela Escola de Governo pelo gestores torna-se uma solução a curto prazo e de fácil resolubilidade, entendendo que esses cursos já são ofertados com toda a infraestrutura disponível.

Em síntese, a adequação dos processos de licitação do FEMBOM à nova Lei de Licitações e Contratos é essencial para garantir a eficiência, transparência e legalidade nas aquisições de bens e serviços, contribuindo para uma gestão pública mais eficaz e alinhada com os princípios da administração pública. Assim, a busca pela excelência na gestão de recursos públicos por meio de práticas modernas e transparentes deve ser uma constante nas instituições públicas, visando sempre o interesse coletivo e a promoção do desenvolvimento sustentável da sociedade.

Os resultados da análise do processo de licitação do FEMBOM em conformidade com a Lei n. 14.133/2021 apontam para a necessidade de uma mudança significativa na cultura organizacional da instituição, visando uma gestão mais eficaz e transparente dos recursos públicos. Assim, para implementar com sucesso as novas diretrizes da Lei de Licitações no FEMBOM, é essencial adotar uma cultura organizacional baseada na transparência, eficiência, ética e responsabilidade na gestão dos recursos, que inclui a profissionalização dos processos de licitação, capacitação dos servidores, uso de tecnologias para transparência,

criação de mecanismos de controle e um plano estratégico para a transição gradual e eficiente, considerando a realidade e desafios da instituição.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Francisco. Racionalidade e Sistema do Direito Civil Brasileiro. **Revista de Direito Civil**. São Paulo, n. 63, p. 45-56, 1994.

ANDRADE, Ricardo Barretto de; ROST, Maria Augusta. **Uma travessia pela nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/224250/ENFIM%20QUEM%20e%2000%20AGENTE%20DE%20CONTRATA%20C3%87%20O%20NA%20NOVA%20LEI%20DE%20LICITA%20C3%87%20ES.pdf?sequence=1>>. Acesso em 06 fev. 2024.

ARMBRUST, Gabrielle. **Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos**. 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional#:~:text=Cultura%20organizacional%20C3%A9%20um%20conjunto,compostamentos%20dos%20funcion%C3%A1rios%20no%20trabalho> Acesso em 15 mar. 2024.

BARBOSA, Jandeson da Costa; MACIEL, Francismary Souza Pimenta; KHOURY, Nicola Espinheira da Costa. Aspectos hermenêuticos da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Revista do TCU**, v. 1, n. 147, p. 12-19, 2021.

BRASIL. **Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em 06 fev. 2024.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIC. Secretaria de Comunicação Social - SECOMS. **Estudo técnico preliminar: Contratação de sustentação e desenvolvimento de softwares e portais com base na Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Natal, setembro de 2023. Disponível em: <https://assets.tjrn.jus.br/tjrn-site/yszjqdyron-etp---setic-2023-0002---contratacao-do-servico-de-fabrica-de-software.pdf> Acesso em 12 de Abr. 2024.

CAMPAHNOLI, Cristiane Piazzentim; VENERI, Thais Helena Martins. **Os desafios para implementação da nova lei de licitações: procedimentos iniciais para recepção da Lei 14.133/2021**. Jus Navigandi, 13 nov. 2022. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/101059/os-desafios-para-implementacao-da-nova-lei-de-licitacoes> Acesso em 12 de Abr. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Comissão Permanente de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 2030**. Brasília/DF, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/sustentabilidade-e-governanca-de-contratacoes-20210922.pdf> Acesso em 12 de Abr. 2024.

COZER, Dayane Diogo; CALAVOTTE, Danielle Braun. **Os Desafios Estruturais do Setor de Licitação da Prefeitura de Alegre/ES**. Disponível em:

[https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/4277/TFC\\_os\\_desafios\\_estruturais\\_do\\_setor.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/4277/TFC_os_desafios_estruturais_do_setor.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Acesso em 12 de Abr. 2024.

DAMASCENO, Adelson Barbosa. **Cultura Organizacional – O principal desafio da Nova Lei de Licitações para os municípios.** 2022. Disponível em: <https://www.ribeirodamasceno.com.br/2022/04/14/cultura-organizacional-o-principal-desafio-da-nova-lei-de-licitacoes-para-os-municipios/>. Acesso em 15 mar. 2024.

FILHO, Justen Marçal. **Curso de direito administrativo.** 10ª edição. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

FUX, Luiz. **ODS 12 Produção e Consumo Responsáveis, ODS 16 Instituições Eficazes: Sustentabilidade e Governança de Contratações.** Brasília/DF, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/sustentabilidade-e-governanca-de-contratacoes-20210922.pdf> Acesso em 05 de Abr. 2024.

IBRAOP – Instituto Brasileiro de Auditoria de Obras Públicas. OT – IBR 008/2020 – Projeto Executivo. **Primeira edição: válida a partir de 26/04/2021.** Disponível em: [https://www.ibraop.org.br/wp-content/uploads/2021/04/OT\\_IBR\\_008\\_2020\\_projeto\\_executivo\\_26\\_04\\_21.pdf](https://www.ibraop.org.br/wp-content/uploads/2021/04/OT_IBR_008_2020_projeto_executivo_26_04_21.pdf). Acesso em 15 mar. 2024.

LIRA, Bianca Crister Silva et al. **Uma análise crítica da Nova Lei de Licitações 14.133/21: mudanças, desafios e oportunidades.** Ciências Jurídicas, Ciências Sociais Aplicadas, Edição 123 JUN/23. Disponível em: <https://revistaft.com.br/uma-analise-critica-da-nova-lei-de-licitacoes-14133-21-mudancas-desafios-e-oportunidades/> Acesso em 05 de Abr. 2024.

MAFISSONI, Viviane. **O Sistema de Registro de Preços na Lei nº 14.133/2021. 2023.** Disponível em: <https://portal.sollicita.com.br/Noticia/20761/o-sistema-de-registro-de-pre%C3%A7os-na-lei-n%C2%BA-14.133%2F2021> Acesso em 12 de Abr. 2024.

MELO, Izabela Martins de. **Principais Mudanças Da Nova Lei De Licitações: Melhorias E Barreiras Da Lei 14.133/2021.** Pontifícia Universidade Católica De Goiás Escola De Direito E Relações Internacionais Núcleo De Prática Jurídica. ORIENTADORA – Profª. Goicy Campos Dos Santos Dunck. Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3564/2/TCC%20IZABELA%20MARTINS.pdf>. Acesso em 15 mar. 2024.

NETO, Murilo de Miranda Basto. **A nova Lei de Licitações e as cooperativas.** 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/222556/a%20nova%20lei%20de%20licitacoes%20e%20as%20cooperativas%20-%20portal%20i9%20treinamentos.pdf?sequence=> Acesso em 06 fev. 2024.

NIEBUHR, Joel de Menezes et al. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** 2. ed. Curitiba: Zênite, 2021.

OLIVEIRA, Davi Pereira de; AZEVEDO, Maria Fernanda Junho de; ALMEIDA, Samantha; FAIOLA, Lau Ferreira. **Análise da Lei 14.133/2021: Inovações, Desafios e Perspectivas para a Gestão Pública Brasileira.** 2023. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstreams/0abf6e70-3fcf-4580-8275-32b9340a2b1d/download> Acesso em 05 de Abr. 2024.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. **Programas de integridade na nova Lei de Licitações: parâmetros e desafios.** 2021. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/224199/Programas%20de%20integridade%20na%20nova%20Lei%20de%20Licita%C3%A7%C3%B5es.pdf?sequence=1>. Acesso em 06 fev. 2024.

PIAZENTIM, Cristiane; VENERI, Thais Helena Martins. **Os desafios para implementação da nova lei de licitações: procedimentos iniciais para recepção da Lei 14.133/2021.** 13 nov. 2022. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/101059/os-desafios-para-implementacao-da-nova-lei-de-licitacoes> Acesso em 12 de Abr. 2024.

PINTO, Nelson Guilherme Machado. **Licitações, contratos e convênios [recurso eletrônico]**. 1. ed. Santa Maria, RS : UFSM, CTE, 2022. 1 e-book : il.

PORTA, Rogério; PEREIRA, José Raimundo; ARAÚJO, Daniel Guimarães de. **Desafios e perspectivas para a centralização das contratações públicas no governo do Estado de São Paulo.** Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, v. 73, p. 49–76, jul. 2022. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7435/1/Desafios%20e%20perspectivas%20para%20a%20centraliza%C3%A7%C3%A3o%20das%20contrata%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%BAblicas%20no%20governo%20do%20Estado%20de%20S%C3%A3o%20Paulo.pdf> Acesso em 12 de Abr. 2024.

PORTUGAL, Adriana. **Principais irregularidades observadas pelos Tribunais de Contas em obras de infraestrutura.** Florianópolis, SC: IBRAOP, 2022. Disponível em: [https://www.ibraop.org.br/wp-content/uploads/2022/09/ebook\\_Principais-irregularidades-observadas-pelos-Tribunais-de-Contas-em-obras-de-infraestrutura.pdf](https://www.ibraop.org.br/wp-content/uploads/2022/09/ebook_Principais-irregularidades-observadas-pelos-Tribunais-de-Contas-em-obras-de-infraestrutura.pdf). Acesso em 15 mar. 2024.

SACRAMENTO, Francis Cláudia; AMARAL, Ana Cláudia. **Dúvidas e desafios ainda enfrentados para a aplicação da nova Lei de Licitações.** 16 nov. 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-nov-16/sacramentoe-amaral-desafios-envolvendo-aplicacao-lei-licitacoes> Acesso em 12 de Abr. 2024.

SANTOS, Eduarda Militz. **Desafios concorrenciais da nova Lei de Licitações: A modalidade de diálogo competitivo.** Revista de Defesa da Concorrência, 2022. Disponível em: <https://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrancia/article/view/1013> Acesso em 12 de Abr. 2024

SOUZA, Jefferson de Oliveira. **Licitações Públicas: os Impactos e Desafios da Regulamentação da Nova Lei de Licitações.** 2023. Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito, do centro Universitário AGES. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/8f6f92e6-2a34-48ce-98c9-3e026c003863> Acesso em 12 de Abr. 2024.