



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA-LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA-FAI
CURSO DE BACHARELADO EM DIREITO

KETHLLE RAIANE HOLANDA DA SILVA
VICTOR EDUARDO MATOS FARIAS

**AS IMPLICAÇÕES CONTRATUAIS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES Nº14.133/2021 NO MUNICÍPIO DE
AVEIRO/PA**

Itaituba - PA

2026

KETHLLE RAIANE HOLANDA DA SILVA

VICTOR EDUARDO MATOS FARIAS

**AS IMPLICAÇÕES CONTRATUAIS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES Nº14.133/2021 NO MUNICÍPIO DE
AVEIRO/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Itaituba para
obtenção do título de bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Wellinton de Jesus Silva.

Itaituba – PA

2026

KETHLLE RAIANE HOLANDA DA SILVA
VICTOR EDUARDO MATOS FARIAS

**AS IMPLICAÇÕES CONTRATUAIS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES Nº14.133/2021 NO MUNICÍPIO DE
AVEIRO/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Itaituba para
obtenção do título de bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Esp. Wellinton de Jesus Silva.

BANCA EXAMINADORA

Presidente/orientador: _____ Nota: _____

Prof. Wellinton de Jesus Silva

Avaliador(a) 1: _____ Nota: _____

Avaliador(a) 2: _____ Nota: _____

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba-PA, ____ de _____ de 2026.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a Deus, por nos conceder sabedoria, força e perseverança ao longo de toda essa jornada acadêmica, sendo nossa fonte de inspiração e amparo nos momentos de dificuldade, tornando possível a conclusão deste trabalho. Agradecemos às nossas famílias, pelo apoio incondicional, pela paciência e pelo incentivo constante durante todo o período de formação acadêmica.

A presença, o carinho e a compreensão de cada um foram fundamentais para que chegássemos até aqui, e este trabalho também é fruto do amor e da dedicação de vocês. Ao nosso orientador, Professor Wellinton de Jesus Silva, expressamos nossa mais sincera gratidão pela dedicação, disponibilidade e pelos ensinamentos compartilhados ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Sua orientação precisa, seu olhar crítico e seu comprometimento com a excelência acadêmica foram determinantes para a qualidade deste trabalho, sendo exemplo de profissionalismo e responsabilidade que levaremos por toda a nossa trajetória profissional.

À Faculdade de Itaituba — FAI, instituição que nos acolheu e nos proporcionou uma formação sólida, ética e de qualidade, deixamos nosso reconhecimento e gratidão. Ao corpo docente, pela excelência do ensino e pelo compromisso com a formação de profissionais preparados para os desafios da sociedade, nosso muito obrigado. Por fim, agradecemos mutuamente, Kethlle Raiane Holanda da Silva e Victor Eduardo Matos Farias, pela parceria, pelo respeito, pela cumplicidade e pela determinação compartilhada ao longo desta pesquisa. Construir este trabalho juntos foi uma experiência de crescimento não apenas acadêmico, mas também pessoal, e a dedicação de cada um foi essencial para chegarmos a este resultado.

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso analisa as principais implicações contratuais e os impactos na prestação de serviços decorrentes da implementação da Lei nº 14.133/2021 no Município de Aveiro/PA, novo marco legal das licitações e contratos administrativos no Brasil. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, avalia as transformações estruturais introduzidas pela legislação, com ênfase no planejamento das contratações, na gestão e fiscalização contratual, na responsabilidade administrativa e empresarial, e na relação entre Administração Pública e fornecedores. Os dados evidenciam avanços significativos, como o fortalecimento da governança, a ampliação dos critérios de julgamento, a adoção da matriz de riscos e a institucionalização de práticas de conformidade. Entretanto, também revelam desafios, sobretudo relacionados à maturidade institucional dos órgãos públicos, à capacitação dos agentes e à adaptação tecnológica necessária para implementação plena da lei. Conclui-se que a efetividade da Lei nº 14.133/2021 depende de mudanças culturais, investimentos em profissionalização e maior integração dos sistemas de informação governamentais.

Palavras-chave: Licitações; Contratos Administrativos; Lei nº 14.133/2021; Administração Pública; Aveiro/PA; Implicações.

ABSTRACT

This undergraduate thesis analyzes the main contractual implications and the impacts on service delivery resulting from the implementation of Law No. 14.133/2021 in the Municipality of Aveiro/PA, the new Brazilian Public Procurement Act. The research, developed through a qualitative and exploratory-descriptive approach, examines the structural transformations introduced by the legislation, focusing on procurement planning, contract management and oversight, administrative and corporate liability, and the relationship between public administration and suppliers. The findings indicate significant progress, such as strengthened governance, expanded evaluation criteria, adoption of risk matrices, and institutionalization of compliance practices. However, the results also reveal challenges involving institutional maturity, professional training, and the technological adaptation required for full implementation of the law. It is concluded that the effectiveness of Law No. 14.133/2021 depends on cultural changes, investment in professionalization, and greater integration of governmental information systems.

Keywords: Public Procurement; Administrative Contracts; Law No. 14.133/2021; Public Administration; Aveiro/PA; Implications.

LISTA DE ABREVIATURAS

SIGLA	SIGNIFICADO
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANS	Acordo de Nível de Serviço
CGU	Controladoria Geral da União
ETP	Estudo Técnico Preliminar
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
LC	Lei Complementar
LINDB	Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro
MARC	Meios Alternativos de Resolução de Controvérsias
MPE	Micro e Pequena Empresa
NBR	Norma Brasileira
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PA	Estado do Pará
PB	Projeto Básico
PCA	Plano de Contratação Anual
PME	Pequena e Média Empresa
PNCP	Portal Nacional de Contratações Públicas
RDC	Regime Diferenciado de Contratações
TCE-SP	Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
TCM-PA	Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará
TCMS	Tribunal de Contas do Município
TCU	Tribunal de Contas da União
TR	Termo de Referência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 A EVOLUÇÃO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: DO REGIME FORMALISTA À GOVERNANÇA	11
2.2 O PLANEJAMENTO E A GOVERNANÇA COMO PILARES DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS	12
2.3 AS IMPLICAÇÕES CONTRATUAIS DA LEI Nº 14.133/2021: NOVIDADES E DESAFIOS	14
2.4 ANÁLISE DOS IMPACTOS OPERACIONAIS	17
2.4.1 Impactos na Competitividade e a Participação das Pequenas Empresas	19
2.4.2 Comparação com a Lei nº 8.666/1993: Avanços e Desafios na Transição	20
2.4.3 Impactos na prestação de serviços contínuos	22
2.5 BOAS PRÁTICAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA GESTÃO DE CONTRATOS	23
2.5.1 Segregação de funções	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 METODOS E INSTRUMENTOS	29
3.1.1 Coleta de Dados	31
3.1.2 Análise dos Estudos	31
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	33
4.1 TRANSFORMAÇÕES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DIANTE DO NOVO MODELO LEGAL	35
4.2 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO E ADAPTAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	36
4.3 AVALIAÇÃO CRÍTICA E SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	37
4.4 SÍNTESE INTERPRETATIVA: AVANÇOS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS	39
5. CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Administração Pública brasileira tem enfrentado uma pressão crescente, tanto da sociedade quanto das próprias instituições, por mais eficiência, transparência e probidade no uso dos recursos públicos. Nesse cenário, os processos de licitação e contratação passaram a ocupar um lugar central, já que é por meio deles que o Estado adquire os bens e serviços necessários para cumprir suas funções.

Com o tempo, foram surgindo iniciativas para modernizar esse sistema, como a Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e o Regime Diferenciado de Contratações (Lei nº 12.462/2011). Apesar dos avanços, esses dispositivos acabaram formando um conjunto normativo fragmentado, que gerava insegurança jurídica e dificuldades práticas para os gestores. Foi nesse cenário de dispersão que surgiu a Lei nº 14.133/2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC), representando uma reformulação profunda do regime jurídico das contratações públicas no Brasil.

A nova legislação busca unificar, simplificar e modernizar as normas anteriores, incorporando uma cultura voltada ao planejamento, à gestão de riscos, à governança e aos resultados, em linha com boas práticas internacionais. Entre as principais inovações estão a criação do Diálogo Competitivo, a obrigatoriedade da matriz de riscos em determinados contratos, o fortalecimento das regras de fiscalização e gestão contratual, e a valorização do planejamento prévio como condição para eficiência e integridade nas contratações.

A justificativa deste estudo está na necessidade de entender, de forma mais aprofundada, como as mudanças trazidas pela Lei nº 14.133/2021 afetaram as cláusulas contratuais e a gestão dos contratos de serviços contínuos na Administração Pública, com atenção especial ao município de Aveiro/PA, situado no oeste do Pará. A escolha desse município como recorte de análise se deve ao fato de ele ser de pequeno porte, o que o torna representativo das dificuldades que grande parte dos municípios brasileiros enfrenta para se adaptar às exigências da nova legislação. Assim, ao investigar os efeitos práticos da nova lei, este trabalho pretende contribuir para o aprimoramento das práticas administrativas e para a consolidação de uma cultura de governança e eficiência no setor público.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os principais impactos da Lei nº 14.133/2021 nas contratações públicas do município de Aveiro/PA, com foco nas implicações contratuais e operacionais decorrentes de sua implementação na gestão de contratos de serviços contínuos. Como objetivos específicos, pretende-se examinar as principais inovações trazidas pela Nova Lei de Licitações, com ênfase nas disposições que afetam a fase de execução contratual, além de identificar as dificuldades enfrentadas pelos órgãos públicos e gestores do município no período de transição normativa.

O trabalho está embasado em pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa e exploratória, utilizando doutrinas de referência, pareceres jurídicos, orientações de órgãos de controle e análises sobre a aplicação da nova lei. A fundamentação teórica recorre a autores consagrados do Direito Administrativo, como Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2023), Marçal Justen Filho (2022), Rafael Oliveira (2023), Edgar Guimarães (2022), Joel de Menezes Niebuhr (2023), Gilmar Ferreira Mendes (2021) e ao Tribunal de Contas da União (TCU).

Em relação à estrutura, o trabalho está dividido em cinco capítulos. O Capítulo 1, introdução, apresenta o contexto da pesquisa, os objetivos, a justificativa, a problemática e a organização geral do estudo. O Capítulo 2, Fundamentação Teórica, trata do referencial conceitual e jurídico que sustenta o tema, destacando a evolução legislativa das licitações públicas e os princípios trazidos pela Nova Lei de Licitações e Contratos. O Capítulo 3, Metodologia, descreve o tipo de pesquisa, os procedimentos adotados, as técnicas de coleta e análise de dados e as fontes utilizadas. O Capítulo 4, Análise e Discussão dos Resultados, apresenta a interpretação dos dados, examinando os efeitos práticos da Nova Lei no contexto da Administração Pública do município de Aveiro/PA. Por fim, o Capítulo 5, Conclusão, reúne as considerações finais, sintetizando os principais resultados e sugerindo recomendações para melhorar a aplicação da legislação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A EVOLUÇÃO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: DO REGIME FORMALISTA À GOVERNANÇA

A contratação pública no Brasil foi, por quase três décadas, regida principalmente pela Lei nº 8.666/1993. Essa legislação surgiu num período pós-redemocratização, marcada pela necessidade de controle rigoroso contra o desvio de recursos, o que lhe deu um caráter fortemente formalista. O foco estava no procedimento, no cumprimento estrito das regras, muitas vezes em prejuízo da eficiência e dos resultados práticos.

A centralidade da Lei nº 8.666/93 na legalidade estrita limitava bastante a margem de atuação do gestor, como observa Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2023, p. 78):

A Lei nº 8.666/93 erigiu a legalidade ao patamar de princípio quase absoluto, de tal forma que qualquer desvio formal, mesmo que não causasse prejuízo ao erário, era visto como um vício insanável. Essa rigidez processual, embora garantisse a probidade, engessava a Administração e dificultava a concretização da eficiência.

A doutrina criticava a legislação antiga por ser mais preocupada com o "como fazer" do que com o "o que alcançar". A falta de atenção à fase de gestão contratual e à avaliação do desempenho final resultava em obras paralisadas e serviços de má qualidade. Segundo Marçal Justen Filho (2024, p. 115), a Lei 8.666/93 falhou em ser um instrumento de gestão:

A rigidez imposta pela Lei nº 8.666/93 gerava um paradoxo: ao buscar a máxima segurança jurídica, acabava por fomentar a ineficiência e a judicialização excessiva dos contratos, já que a administração se tornava incapaz de reagir rapidamente às mudanças do mercado e da própria execução contratual.

Essa visão formalista, apesar das boas intenções no combate à corrupção, mostrou-se insuficiente para atender às exigências de uma administração gerencial moderna. A inadequação da Lei nº 8.666/93 às necessidades de agilidade e economicidade levou à criação de regimes paralelos em busca de eficiência. O principal deles foi a Lei nº 10.520/2002, que instituiu o Pregão.

A introdução do Pregão, especialmente na forma eletrônica, trouxe uma mudança importante na dinâmica das compras públicas, simplificando procedimentos e reduzindo o tempo das licitações. Joel de Menezes Niebuhr (2023, p. 45) destaca o sucesso do Pregão como prova da necessidade de modernização, "ao inverter as

fases de habilitação e julgamento, ele forçou a Administração a se concentrar no preço e na qualidade da proposta, relegando a verificação dos documentos de habilitação para o final, apenas com o vencedor”.

Outra tentativa de quebrar a rigidez foi o Regime Diferenciado de Contratações (RDC), introduzido pela Lei nº 12.462/2011, inicialmente para grandes eventos e obras de infraestrutura. O RDC, como destaca Edgar Guimarães (2022, p. 67), inovou ao prever, de forma mais explícita, a utilização de instrumentos de gestão de riscos, “demonstrou que a Administração Pública podia e devia ser mais ágil, desde que houvesse planejamento e controle adequados para compensar a flexibilização”. Apesar dos avanços trazidos pelo Pregão e pelo RDC, o resultado geral era um mosaico normativo fragmentado que gerava incerteza e dificultava a atuação dos gestores, justificando a necessidade de um novo estatuto legal.

A Lei nº 14.133/2021 (NLLC) surge com o objetivo de unificar os regimes anteriores e promover uma mudança conceitual, substituindo o foco na legalidade estrita pelo foco na governança e no resultado. A NLLC incorpora ao Direito Administrativo práticas da gestão privada, como compliance e gestão de riscos. Essa nova perspectiva é resumida por Marçal Justen Filho (2024, p. 25) quando diz que “A Lei nº 14.133/2021 exige um compromisso com o resultado, com a verdade da contratação, e não mais apenas com a formalidade da etapa licitatória.”

O novo conjunto de princípios da NLLC, que inclui planejamento, transparência, compliance e gestão de riscos, mostra a transição do modelo burocrático para o gerencial. Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2023, p. 19) destaca que essa mudança impõe um novo desafio ao gestor:

O gestor agora não só precisa agir dentro da lei, mas também de forma mais eficiente e planejada, respondendo por eventuais ineficiências ou desperdícios que poderiam ter sido evitados por meio de planejamento adequado.

O novo modelo busca, portanto, garantir que a competitividade e a transparência sejam instrumentos para alcançar a vantajosidade e o desenvolvimento nacional sustentável, e não apenas requisitos formais a serem cumpridos.

2.2 O PLANEJAMENTO E A GOVERNANÇA COMO PILARES DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

Enquanto a Lei nº 8.666/93 tratava o planejamento como etapa meramente preliminar, a NLLC o eleva à condição de princípio e o torna o ponto de partida

obrigatório para qualquer contratação. O objetivo é evitar compras impulsivas e contratações mal concebidas que geram prejuízos ao erário.

Uma das principais inovações da nova legislação é a ênfase no planejamento das contratações, especialmente a obrigatoriedade do Estudo Técnico Preliminar (ETP), documento que fundamenta tecnicamente a necessidade da contratação e orienta toda a fase preparatória. A Lei nº 8.666/1993 já mencionava a importância de justificar a necessidade de contratar, mas de forma genérica e pouco estruturada.

Agora, o ETP é peça central do processo licitatório, sendo exigido de forma expressa, conforme o art. 18 da Lei nº 14.133/2021. Como bem aponta Torres Pereira Junior (2021), "a nova lei das licitações transformou em norma impositiva de abrangência nacional a presença de figura criada por norma regulamentar federal, atribuindo-lhe extraordinária relevância na fase instrutória do processo administrativo das licitações e contratações". Essa obrigatoriedade se materializa em dois instrumentos centrais: o Estudo Técnico Preliminar (ETP) e o Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB). O ETP, em particular, deve demonstrar a real necessidade da contratação e a sua viabilidade.

Joel de Menezes Niebuhr (2023, p. 77) sublinha que a ausência ou má elaboração do ETP inviabiliza o processo, "a ausência de um ETP robusto demonstra falta de planejamento e torna o processo frágil, suscetível a questionamentos e sanções, pois a própria lei não admite mais improvisos".

Com isso, pretende-se evitar contratações mal planejadas, reduzir aditamentos e garantir mais previsibilidade e eficiência na execução contratual. O foco no planejamento reflete um modelo de governança pública mais sólido, alinhado com os princípios da eficiência e da economicidade.

A NLLC estabeleceu expressamente o dever de adotar práticas de Governança e de Gestão de Riscos (art. 11, parágrafo único), sinalizando a transição definitiva para uma Administração Pública de caráter gerencial. No contexto da lei, governança significa o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que visa garantir o alcance dos objetivos e o alinhamento com os princípios. O professor Gilmar Ferreira Mendes (2021, p. 185) destaca a ligação entre governança e compliance na NLLC, "a Lei nº 14.133/2021, ao abraçar a governança, exige que os órgãos públicos não apenas cumpram as regras, mas que criem estruturas de compliance para garantir a integridade".

A gestão de riscos é, portanto, uma ferramenta estratégica que mitiga o dano e

assegura a economicidade. Não ter um planejamento de riscos é, portanto, uma falha de governança. A complexidade da NLLC também exige mais profissionalização das equipes. A lei criou a figura do Agente de Contratação e determinou a necessidade de equipes de apoio especializadas (art. 7º), rompendo com a prática de designar qualquer servidor, independentemente de qualificação, para conduzir licitações.

Essa profissionalização, porém, gera um desafio de adaptação para a administração. Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2023, p. 119) reconhece a intenção da lei, mas chama atenção para a dificuldade prática:

A exigência de Agentes de Contratação qualificados e de comissões especializadas é louvável, pois reduz a vulnerabilidade do processo. Contudo, a efetivação dessa exigência esbarra na limitação de pessoal e na baixa capacitação de muitos órgãos, especialmente nos municípios menores.

A alta administração, por sua vez, passa a ter responsabilidades diretas sobre a estrutura de governança, cabendo a ela aprovar o Plano de Contratações Anual e zelar pela correta implementação da gestão de riscos.

2.3 AS IMPLICAÇÕES CONTRATUAIS DA LEI Nº 14.133/2021: NOVIDADES E DESAFIOS

No âmbito contratual, a Matriz de Alocação de Riscos é a inovação mais expressiva da NLLC, prevista no art. 103 e definida no art. 6º, XXVII. Ela formaliza a divisão de responsabilidades entre contratante e contratado por eventos futuros supervenientes.

O professor Marçal Justen Filho (2024, p. 650) explica que a matriz transforma a relação contratual, pois o risco deixa a contratação de forma justa devido a transparência na fase de execução, “o risco deixa de ser uma surpresa ou uma disputa jurídica, sendo precificado e alocado na proposta inicial. Isso minimiza alegações futuras de desequilíbrio econômico-financeiro por fatos previsíveis”.

Apesar de ser uma ferramenta de transparência, a Matriz representa um desafio na sua elaboração, pois requer conhecimento técnico e mercadológico aprofundados. J. A. Remédio (2022, p. 412), ao analisar a teoria do risco no contrato administrativo, enfatiza, “Se o risco for alocado de forma descuidada ou desequilibrada, a Administração poderá transferir ao particular um ônus que ele não tem condições de gerir”, o que poderia levar à inexecução do contrato.

A dificuldade das empresas está em precificar corretamente riscos que, no regime anterior, eram absorvidos integralmente pela Administração. A Lei nº

14.133/2021 fortalece a fase de gestão contratual ao exigir detalhamento rigoroso das cláusulas contratuais obrigatórias. Conforme o Tribunal de Contas da União (TCU), essas cláusulas são fundamentais para garantir segurança jurídica, previsibilidade e efetividade dos contratos públicos, incluindo disposições sobre objeto, prazos, condições de execução, garantias, penalidades e demais regras que disciplinam a relação administrativa (TCU, 2022). A obrigatoriedade de publicação da minuta do contrato junto ao edital (art. 25, § 1º) reforça a transparência e a possibilidade de contestação prévia, consolidando uma gestão mais proativa e menos passiva.

A lei dá especial atenção à fase de gestão ao exigir o detalhamento de diversas cláusulas e ao introduzir novas modalidades contratuais focadas em desempenho. O Contrato de Eficiência (art. 6º, LV) é o exemplo mais claro dessa mudança.

Esse tipo de contrato tem como objetivo reduzir as despesas da Administração, com a remuneração do contratado calculada com base em uma porcentagem da economia gerada. Edgar Guimarães (2022, p. 195) enxerga no Contrato de Eficiência uma ferramenta para premiar a inovação:

O Contrato de Eficiência é a materialização do princípio do resultado. Ele muda a lógica: a Administração não paga pelo insumo ou pelo meio utilizado, mas pela economia alcançada. Isso incentiva o fornecedor a inovar e a buscar as soluções mais inteligentes para o serviço público

O desafio para a Administração, porém, está em medir corretamente a economia gerada, com base em indicadores de desempenho bem definidos, o que exige um planejamento mais rigoroso. O Contrato de Eficiência, previsto no art. 6º, inciso LV da NLLC, representa um avanço significativo, pois vincula a remuneração do contratado à economia efetivamente gerada para a Administração.

Segundo o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP, 2023), essa modalidade fomenta a inovação e o foco em resultados, “transformando a lógica do pagamento tradicional para um modelo de incentivo baseado na performance e no valor gerado, alinhando os interesses públicos e privados” (TCE-SP, 2023, p. 45). Essa mudança exige a definição clara do *baseline* e indicadores objetivos, pois sem eles não há como aferir corretamente o desempenho e a economia.

O planejamento cuidadoso é fundamental para a aplicação do Contrato de Eficiência, especialmente no que se refere à definição dos parâmetros que medirão os resultados alcançados. Conforme Silva e Oliveira (2023, p.112), “a precisão na elaboração dos indicadores de desempenho e na metodologia para cálculo da economia são essenciais para evitar litígios e garantir que a remuneração esteja

atrelada a ganhos reais e verificáveis” (Silva; Oliveira, 2023, p. 112). Esses instrumentos demandam conhecimento técnico e interdisciplinaridade, envolvendo áreas como auditoria, contabilidade pública e gestão de contratos.

Outra questão importante refere-se às cláusulas que garantem mecanismos de controle e responsabilização no contrato. O TCU (2022) destaca que cláusulas sobre auditoria, fiscalização contínua, penalidades e revisão contratual são indispensáveis para assegurar a efetividade do contrato e o cumprimento das metas de eficiência. A ausência dessas cláusulas pode comprometer a segurança jurídica e permitir que o contratado deixe de entregar os resultados esperados, prejudicando o interesse público e a economicidade da contratação.

Adicionalmente, a previsão de garantias contratuais, como o seguro-garantia, é ressaltada pela doutrina como instrumento de mitigação de riscos, especialmente em contratos complexos ou de longa duração. Segundo Medeiros (2022), “o seguro-garantia nos contratos administrativos oferece uma proteção fundamental contra inadimplementos, reforçando a confiança da Administração na execução dos contratos e, conseqüentemente, estimulando a participação de fornecedores que prezem pela eficiência” (Medeiros, 2022, p. 89). A NLLC deixa clara a possibilidade de exigir garantias compatíveis com o risco e o objeto contratado, contribuindo para a segurança dos investimentos públicos.

Por fim, a efetividade das cláusulas contratuais e do Contrato de Eficiência depende do investimento em capacitação dos gestores públicos, adoção de tecnologias de monitoramento e sistemas de fiscalização eficientes. Conforme aponta o TCE-SP (2023), “a lei demanda uma gestão qualificada e profissionalizada, capaz de mensurar resultados, agir preventivamente e corrigir desvios em tempo hábil, para que o princípio da eficiência não seja apenas formal, mas plenamente realizado” (TCE-SP, 2023, p. 52).

Outra importante implicação contratual é a previsão do Seguro-Garantia com cláusula de retomada (step-in) para grandes obras e serviços de engenharia. A Lei (art. 99, § 3º) permite exigir um seguro de até 30% do valor inicial do contrato, concedendo à seguradora o direito de assumir a execução do objeto em caso de inadimplência do contratado. Joel de Menezes Niebuhr (2023, p. 434 da 6ª ed.) analisa o impacto desse instrumento:

A step-in é uma inovação poderosa que visa proteger o interesse público contra o abandono de obras. No regime anterior, a rescisão contratual era lenta e dolorosa. Agora, a seguradora tem o incentivo e a obrigação legal de

concluir o objeto. No entanto, para as empresas, isso impõe um custo maior para a obtenção do seguro, que precisa ser precificado na proposta, elevando o custo da contratação e exigindo maior rigor na gestão financeira e de risco do fornecedor."

Essa exigência, embora benéfica para a Administração, pode se tornar uma barreira de entrada para empresas de menor porte que não possuem capital de giro ou histórico para obter garantias tão elevadas.

2.4 ANÁLISE DOS IMPACTOS OPERACIONAIS

Com a NLLC, a transparência ganha um novo patamar, centralizada no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) (art. 174). A publicidade dos atos licitatórios, da fase preparatória até a execução contratual, é fundamental para o controle social e institucional.

A nova legislação determina, por exemplo, que todos os atos do processo licitatório e da execução contratual sejam registrados e divulgados no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), instrumento que centraliza as informações e facilita o controle social. Além disso, a lei estabelece como regra a realização de licitações em meio eletrônico, promovendo agilidade, economicidade e rastreabilidade. Segundo o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (2021), "a nova lei é balizada em pessoas, na transparência e no controle, e tem como uma das ferramentas primordiais o planejamento". Esse ambiente digital e transparente dificulta práticas ilícitas, facilita auditorias e amplia o acesso da população às informações públicas.

Contudo, a exigência de publicidade integral e de inclusão de todos os documentos no PNCP gera um desafio operacional para os órgãos públicos, especialmente aqueles com infraestrutura tecnológica deficiente. Segundo estudos recentes de OLIVEIRA, AZEVEDO e FAIOLA (2023, p. 14).

A implementação do PNCP e a necessidade de digitalização dos processos, os desafios não são apenas jurídicos, mas de logística, software e capacitação. A transparência exigida torna-se um fardo operacional quando os sistemas não são integrados ou os servidores não são treinados."

A fiscalização também é aprimorada, exigindo que o fiscal do contrato não apenas ateste a entrega, mas monitore o desempenho, o que requer um novo perfil de servidor. Ao integrar a tecnologia à legislação, o novo marco legal representa um salto qualitativo na governança das contratações públicas no Brasil, avançando em direção a práticas mais modernas, eficientes e responsáveis.

Nesse contexto, o papel dos Tribunais de Contas dos Municípios (TCMs) ganha relevância na análise dos impactos operacionais da Lei nº 14.133/2021. Os TCMs, presentes em estados como Bahia, Goiás, Pará e Ceará, exercem função fiscalizatória específica sobre as contas dos municípios, atuando como órgãos de controle externo para verificar a regularidade das contratações públicas municipais.

Com a entrada em vigor da nova lei, esses tribunais passaram a incorporar em suas auditorias e inspeções critérios alinhados às exigências da NLLC, como a verificação da existência do Plano Anual de Contratações, a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares, a utilização do PNCP e a designação formal de gestores e fiscais de contrato.

No Estado do Pará, o Tribunal de Contas dos Municípios do Pará (TCM/PA) tem orientado os gestores municipais sobre a necessidade de adequação às novas exigências legais, emitindo instruções normativas e recomendações que buscam uniformizar a aplicação da Lei nº 14.133/2021 nos municípios paraenses, incluindo Aveiro/PA. Essa atuação orientadora é essencial, pois muitos municípios de pequeno porte desconhecem os detalhes técnicos da nova legislação e dependem das diretrizes dos órgãos de controle para estruturar seus processos licitatórios de forma adequada.

A atuação dos TCMs, porém, também tem seus desafios. A diferença na capacidade técnica entre os próprios tribunais, somada à vastidão territorial e ao grande número de municípios sob sua jurisdição, dificulta uma fiscalização uniforme e tempestiva. Além disso, existe uma tensão entre a função punitiva e a função orientadora dos TCMs: quando o controle externo é visto pelos gestores municipais principalmente como fonte de punição, o efeito prático pode ser o aprofundamento do chamado "apagão das canetas", com servidores preferindo a omissão a tomar decisões que possam ser questionadas depois.

Por isso, estudiosos têm destacado a importância de os Tribunais de Contas equilibrarem sua atuação punitiva com ações pedagógicas e preventivas, capacitando os gestores e emitindo orientações claras antes de aplicar sanções, especialmente no período de transição normativa imposto pela Lei nº 14.133/2021.

Por fim, é importante destacar que o TCM/PA desempenha papel estratégico na indução de boas práticas contratuais nos municípios paraenses, podendo atuar não apenas como fiscal, mas como agente de transformação institucional. A emissão de cartilhas orientativas, a realização de treinamentos presenciais e a distância, a

publicação de acórdãos pedagógicos e o estabelecimento de prazos graduais para adaptação dos municípios às exigências da nova lei são instrumentos que, quando utilizados de forma coordenada, contribuem para reduzir as assimetrias de conhecimento entre os entes federativos.

No caso específico de Aveiro/PA, a proximidade institucional com o TCM/PA representa uma oportunidade concreta de suporte técnico e orientação, permitindo que o município avance na regularização de seus processos licitatórios e na construção de uma cultura administrativa alinhada aos princípios da eficiência, da transparência e da boa governança pública preconizados pela Lei nº 14.133/2021.

2.4.1 Impactos na Competitividade e a Participação das Pequenas Empresas

Um dos objetivos da NLLC é o fomento ao desenvolvimento nacional sustentável, que inclui a promoção da competitividade e a participação das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). A Lei manteve o tratamento diferenciado (Lei Complementar nº 123/2006), mas impôs novas dificuldades.

A NLLC introduziu inovações que podem favorecer as PMEs, como a maior flexibilidade nas modalidades e a possibilidade de pagamento de despesas relacionadas à licitação. Por outro lado, as exigências de planejamento, Matriz de Risco e Seguro-Garantia criam barreiras. Santos Marina Lemos (2023, p. 55), ao analisar a situação das PMEs, argumenta:

O custo de obter um seguro-garantia robusto ou de estruturar um setor de compliance compatível com a nova Lei pode, na prática, excluir as empresas de pequeno porte de licitações mais complexas, concentrando o mercado em grandes empresas.

A legislação é, portanto, ambivalente: incentiva formalmente a participação das PMEs, mas impõe requisitos de governança que são mais fáceis de cumprir por grandes empresas. Além dos custos de conformidade, outro desafio concreto para as PMEs advém da extinção de modalidades mais simples, como o “convite”, que favoreciam contratos de menor valor.

A nova lei (Lei 14.133/2021) revogou modalidades como convite e tomada de preços, exigindo que muitos desses contratos passem por exigências mais rigorosas ou pela modalidade eletrônica, o que eleva barreiras técnicas para empresas que operavam localmente, com estrutura administrativa menos robusta. Essa mudança pode restringir a participação de fornecedores pequenos, especialmente em municípios de menor porte. Artigos que analisam essa mudança apontam que esses

empreendimentos locais veem seu mercado encurtado, uma vez que não dispõem dos recursos técnicos ou logísticos necessários para competir online, sob os novos padrões.

Por outro lado, há dispositivos positivos na Lei e na legislação correlata que favorecem as PMEs. Por exemplo, o uso do pregão eletrônico foi reforçado como meio preferencial para bens e serviços comuns, permitindo que empresas de pequeno porte participem sem os custos de deslocamentos ou da logística exigida para presenciais. Isso aumenta o alcance geográfico dessas empresas (podendo concorrer mesmo estando em regiões mais afastadas), promovendo maior competitividade. Também vale destacar que, em casos de empate ficto, a Lei Complementar nº 123/2006 continua garantindo prioridade às MPEs, o que traduz um reconhecimento legal de desigualdade estrutural e um estímulo para sua participação.

Para equilibrar essas tensões entre exigências que dificultam e benefícios que estimulam, as políticas públicas podem ter papel decisivo. Os estudos realizados com municípios de pequeno porte demonstram que limitações orçamentárias, falta de capacitação técnica e estrutura administrativa restrita impedem a plena adesão aos novos requisitos da lei, como o Plano de Contratações Anual (PCA), a Matriz de Riscos e a certificação de compliance. Portanto, para que as PMEs sejam efetivamente incluídas, é necessário haver apoio, seja por meio de cursos de capacitação, orientações dos órgãos de controle, simplificações para processos de menor valor ou estímulos regionais. A adaptação da estrutura municipal e estadual pode fazer diferença para evitar que as grandes empresas sejam os únicos a operar em licitações complexas.

2.4.2 Comparação com a Lei nº 8.666/1993: Avanços e Desafios na Transição

A transição da Lei nº 8.666/93 para a NLLC, num período inicial de coexistência, representou um desafio sem precedentes, já que o gestor podia escolher qual regime aplicar. O principal avanço está no foco no planejamento e na gestão contratual, corrigindo uma lacuna da legislação anterior. Marçal Justen Filho (2024, p. 100) aponta esse ganho de segurança, "o antigo regime da 8.666/93 era uma teia de armadilhas formais. O novo regime é um convite à gestão, desde que se cumpra a etapa inicial do planejamento".

A Lei nº 14.133/2021 trouxe mudanças significativas nas modalidades de licitação e nos critérios de julgamento das propostas, buscando tornar os processos

mais modernos e eficientes. Entre as principais novidades está o diálogo competitivo, modalidade inédita no ordenamento jurídico brasileiro, voltada para contratações de grande complexidade, em que a Administração Pública conversa com os licitantes previamente selecionados para desenvolver uma solução adequada às suas necessidades. Essa modalidade permite uma construção conjunta entre o setor público e o privado, algo que não existia na Lei nº 8.666/1993.

Além disso, os critérios de julgamento foram ampliados, incluindo agora opções como maior retorno econômico e melhor técnica com preço fixado. Segundo Justen Filho (2021, p. 234), "a nova lei abandona a noção de que o menor preço é o único critério racional, reconhecendo que diferentes contratações exigem critérios distintos de seleção, de acordo com sua finalidade e complexidade". Assim, a Lei nº 14.133/2021 caminha no sentido de aproximar o processo licitatório da realidade prática e das melhores estratégias de gestão pública, conferindo mais racionalidade e eficiência às contratações.

A matriz de riscos é outro elemento inovador da Lei nº 14.133/2021, trazendo maior segurança jurídica tanto para a Administração quanto para os contratados. Trata-se de um instrumento de alocação de responsabilidades sobre eventos futuros incertos, os quais possam impactar a execução contratual. Na prática, ela define, antes da assinatura do contrato, quem assume os riscos por determinados eventos, como variações econômicas, problemas ambientais ou questões logísticas. Na legislação anterior, esse tipo de previsão era raro e, quando existente, era redigida de maneira genérica e insuficiente.

Para Egon Bockmann Moreira (2021), "a nova lei passou a adotar a alocação de riscos como uma decorrência lógica do planejamento, formalizando-a tanto como cláusula editalícia quanto contratual". Essa medida é especialmente relevante em contratos de grande vulto ou longa duração, permitindo uma melhor estruturação financeira e jurídica do projeto, além de mitigar litígios e reequilíbrios contratuais intempestivos. Com a matriz de riscos, a Administração Pública demonstra maior maturidade institucional e técnica no trato com recursos públicos.

O principal desafio, porém, está na cultura organizacional. Mudar a lei não muda a mentalidade por si só. A Nova Lei exige investimento em pessoas e tecnologia, e isso tem sido a maior dificuldade no curto prazo da transição. Esse cenário é ainda mais grave em municípios como Aveiro/PA, onde a precariedade da infraestrutura

tecnológica representa um obstáculo concreto à implementação plena da nova legislação.

A instabilidade e a intermitência no acesso à internet dificultam o cumprimento de obrigações digitais essenciais previstas na Lei nº 14.133/2021, como a publicação de atos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e a realização de sessões públicas em ambiente eletrônico. Some-se a isso o problema recorrente de falta de energia elétrica, comum em municípios do interior do Pará, que paralisa os sistemas informatizados, interrompe processos em andamento e compromete prazos legais, gerando insegurança jurídica para gestores e licitantes.

Esses fatores mostram que a transição para o novo regime licitatório não pode ser tratada de forma uniforme para todos os entes federativos. É indispensável que o governo federal e o Estado do Pará desenvolvam políticas de suporte tecnológico e de infraestrutura voltadas aos municípios de pequeno porte, sob pena de a modernização trazida pela lei se tornar inaplicável na prática para uma parte significativa da Administração Pública brasileira.

2.4.3 Impactos na prestação de serviços contínuos

A promulgação da Lei Federal nº 14.133/2021 trouxe profundas transformações na forma como os municípios brasileiros contratam e gerenciam serviços contínuos. No município de Aveiro/PA, localizado no oeste paraense, essa mudança legislativa representa um marco significativo, especialmente para serviços essenciais à população, como a coleta de lixo, limpeza urbana e manutenção de vias públicas.

Diferentemente da antiga Lei nº 8.666/1993, a nova legislação permite que contratos de serviços contínuos sejam firmados por até 5 anos já no ato inicial, podendo chegar a 10 anos em casos excepcionais, o que garante maior estabilidade e planejamento de longo prazo, evitando interrupções causadas por renovações frequentes e processos licitatórios repetidos que oneravam a administração pública municipal.

A nova lei também trouxe maior rigor na qualificação técnica e econômica das empresas contratadas, além de tornar obrigatória a designação formal de um fiscal e de um gestor de contrato com atribuições bem definidas em lei. No caso da coleta de lixo em Aveiro/PA, a administração municipal deve exigir das licitantes comprovações detalhadas de capacidade operacional, como disponibilidade de caminhões

compactadores e histórico de prestação de serviço em municípios de porte semelhante.

Cabe aos fiscais designados verificar se os roteiros de coleta estão sendo cumpridos, se a frequência do serviço é respeitada nos bairros e zonas rurais, e se os resíduos estão sendo destinados corretamente, representando uma mudança cultural importante para municípios de pequeno porte que historicamente não possuíam estrutura técnica para essa função.

Outro impacto relevante está na introdução dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) e no fortalecimento das sanções administrativas. Os ANS estabelecem metas e indicadores que a empresa deve cumprir para receber o pagamento integral; no serviço de coleta de lixo em Aveiro/PA, por exemplo, poderia ser definido que 95% das ruas do município devem ser atendidas dentro do prazo estipulado, com descontos proporcionais na fatura em caso de descumprimento. Já as penalidades tornaram-se mais claras e graduadas, incluindo advertência, multa, impedimento de licitar e declaração de inidoneidade, conferindo à administração municipal instrumentos mais eficazes contra empresas que deixem de realizar a coleta nos dias programados ou que não destinem corretamente os resíduos coletados.

Por fim, a Lei nº 14.133/2021 impõe ao município de Aveiro/PA a necessidade urgente de capacitação de seus servidores e modernização de seus processos administrativos. A implementação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), a obrigatoriedade da publicidade eletrônica dos atos e contratos, e a exigência de planos de contratação anuais demandam estrutura tecnológica e pessoal qualificado.

A ausência dessa adaptação pode resultar em irregularidades que prejudicam diretamente a população e expõem os gestores municipais a responsabilizações perante os órgãos de controle, como o Tribunal de Contas do Estado do Pará, tornando a adequação à nova lei não apenas uma obrigação legal, mas uma necessidade para a boa gestão pública municipal.

2.5 BOAS PRÁTICAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA GESTÃO DE CONTRATOS

A Lei nº 14.133/2021 trouxe mudanças importantes na lógica de competitividade das licitações públicas, afetando de forma significativa as micro e pequenas empresas (MPEs). Embora reafirme os dispositivos da Lei Complementar

nº 123/2006, que garante tratamento diferenciado e favorecido a essas empresas, a nova estrutura normativa aumentou o grau de complexidade dos processos. Segundo Silveira e Caracas (2024), muitos municípios de pequeno porte ainda não conseguem dar suporte técnico suficiente às MPEs locais para que se adaptem aos novos requisitos de planejamento, execução e fiscalização exigidos pela legislação.

A Lei nº 14.133/2021 oferece oportunidades para aprimorar a gestão contratual. A utilização de ferramentas como o Planejamento Anual de Contratações (PCA), o ETP e o TR padronizado, quando bem executados, reduzem a improvisação. A adoção de sistemas eletrônicos de gestão é uma boa prática que, embora não seja detalhada na Lei, é essencial para o cumprimento das exigências de transparência e fiscalização. Santos Marina Lemos (2023, p. 110) enfatiza o papel da tecnologia:

O sucesso da Lei 14.133/2021 depende da tecnologia. A digitalização e a utilização de sistemas que automatizem a gestão de riscos e a fiscalização contratual são as boas práticas mais urgentes. Não se pode exigir a fiscalização por desempenho e a gestão da Matriz de Risco sem ferramentas digitais que ajudem o fiscal a monitorar os indicadores."

A padronização das minutas e o uso de modelos jurídicos validados como a minuta de Matriz de Risco também são boas práticas que aceleram a adaptação. A exigência de ferramentas como o Plano Anual de Contratações (PCA), a Matriz de Riscos e os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) traz um desafio extra para empresas menores, que muitas vezes não têm equipe técnica especializada nem recursos financeiros para atender a essas exigências com qualidade.

Conforme observa Galdino (2024, p. 6), "a elevação do nível técnico das licitações públicas, ainda que salutar, pode excluir agentes econômicos menores caso não haja políticas públicas efetivas de inclusão e capacitação". Isso tende a concentrar o mercado em grandes empresas, criando uma assimetria concorrencial que contradiz o objetivo de fomentar o desenvolvimento local e sustentável.

Por outro lado, a Nova Lei também introduz elementos que, se bem utilizados, podem beneficiar as MPEs. A preferência pelo pregão eletrônico, o julgamento por menor preço e a obrigatoriedade da divulgação pública dos editais por meio do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) ampliam o acesso às licitações e a visibilidade das oportunidades. Como afirma Rodrigues (2024), "a ampla publicidade digital e a padronização dos procedimentos licitatórios favorecem empresas que, mesmo com menor porte, têm capacidade técnica, mas enfrentavam barreiras

geográficas e burocráticas para participar”. Portanto, a tecnologia é aliada quando acompanhada de políticas de capacitação e digitalização acessível.

Outro ponto relevante é a aplicação dos critérios de desempate previstos na Lei Complementar nº 123/2006, mantidos pela NLLC. Em casos de empate ficto, as micro e pequenas empresas têm prioridade na contratação, o que representa uma política afirmativa importante. Contudo, conforme apontado por Lopes (2023), o problema central não está apenas na fase de julgamento, mas na fase de habilitação, onde as exigências de documentação técnica, garantias e obrigações acessórias acabam eliminando grande parte dos concorrentes de pequeno porte. Assim, é fundamental que as comissões de licitação e os setores de compras avaliem a possibilidade de dividir o objeto licitado ou adotar critérios de habilitação compatíveis com a realidade das MPEs, conforme autoriza o art. 47 da Lei 14.133/2021.

Por fim, é necessário reconhecer que a promoção da competitividade e da inclusão das pequenas empresas depende mais da gestão pública local do que apenas da norma federal. A capacitação dos servidores municipais, a regulamentação interna das licitações e a criação de editais simplificados para contratações de menor vulto são ações que podem estimular a participação das MPEs. Gusmão (2024) afirma que “a Nova Lei não será suficiente se os entes federativos não investirem em estruturas de governança que priorizem a inclusão e a economicidade com qualidade”. Isso reforça o papel das políticas públicas regionais e da atuação proativa dos órgãos de controle na indução de boas práticas.

A NLLC estimula a cultura da inovação (art. 11, VII), permitindo o uso de modalidades como o Diálogo Competitivo e valorizando soluções que busquem a otimização de recursos. Outra oportunidade importante está na desjudicialização dos contratos. A lei incentiva o uso de meios alternativos de resolução de controvérsias (MARC), como a conciliação, a mediação e o Comitê de Resolução de Disputas (Dispute Board) (art. 151 e 152). Essa abertura representa um avanço expressivo no Direito Administrativo, como argumenta Gilmar Ferreira Mendes (2021, p. 199):

A resolução de disputas por meio de Dispute Boards garante que a controvérsia seja resolvida por especialistas, com celeridade, evitando a paralisação do contrato, o que é vital para o interesse público. A Lei incentiva a autonomia das partes para buscarem soluções técnicas e rápidas."

Adotar esses métodos é uma forma de garantir a segurança jurídica e a continuidade dos serviços essenciais, superando a lentidão e a rigidez do contencioso judicial e administrativo. A presença de mecanismos preventivos na Lei nº

14.133/2021 mostra que a inovação não se limita a novas tecnologias, mas abrange também modelos de gestão contratual e de resolução de conflitos. Entre essas inovações, destaca-se o Comitê de Resolução de Disputas (*Dispute Board*), previsto no art. 151 da lei. Esse comitê atua de forma preventiva e permanente, acompanhando a execução do contrato desde o início e buscando evitar o agravamento de conflitos.

Segundo Mendonça e Potratz (2024, p. 145), “o comitê de resolução de disputas apresenta-se como uma ferramenta eficaz de prevenção e gestão de conflitos, permitindo que divergências sejam solucionadas de maneira célere, técnica e dentro do próprio contrato, sem a necessidade de judicialização”. Isso favorece a continuidade dos serviços e assegura o atendimento ao interesse público.

Outro avanço significativo é a consolidação da arbitragem como mecanismo alternativo válido para a solução de controvérsias envolvendo a Administração Pública, desde que limitadas a direitos patrimoniais disponíveis, conforme estabelece o art. 152 da nova lei. Nesse contexto, a arbitragem deve sempre ser de direito e observar o princípio da publicidade. Galdino (2024, p. 7) destaca que “a Lei 14.133/2021 trouxe maturidade ao reconhecer que a arbitragem pode e deve ser compatível com a gestão pública, desde que se respeitem os princípios da legalidade, da moralidade e da transparência”. A abertura para a arbitragem reduz a sobrecarga do Judiciário e permite decisões mais técnicas e ágeis, ainda que a sua implementação dependa de regulamentações específicas e do preparo dos gestores.

A nova legislação também reforça o uso da mediação e conciliação como instrumentos eficazes de resolução consensual. Embora limitadas aos direitos patrimoniais disponíveis, tais práticas se mostram adequadas ao ambiente contratual contemporâneo, caracterizado por complexidade técnica e múltiplos atores. Como lembra Santos (2024, p. 59), “a consensualidade prevista na nova lei exige não apenas previsão legal, mas cultura institucional voltada ao diálogo e à construção de soluções compartilhadas”. A implementação eficaz desses métodos exige capacitação técnica dos agentes públicos, regulação interna clara e articulação com órgãos de controle, sob pena de sua inefetividade prática.

Cabe destacar, porém, que a simples previsão normativa dos meios alternativos não garante que eles sejam de fato usados. Como salienta Gusmão (2024, p. 13), “o sucesso dos Dispute Boards está condicionado à existência de regulamentos internos objetivos, que definam poderes, prazos e critérios de decisão, sob pena de se tornarem apenas cláusulas decorativas nos contratos”. A inovação

jurídica, portanto, precisa vir acompanhada de estruturas institucionais sólidas. A efetividade desses mecanismos representa não só uma nova forma de resolver conflitos, mas um avanço cultural na forma como o Estado brasileiro lida com a contratação pública.

2.5.1 Segregação de funções

A segregação de funções é um dos princípios fundamentais de governança e controle interno que a Lei nº 14.133/2021 introduziu de forma mais estruturada nas contratações públicas brasileiras. Esse princípio determina que as atividades ligadas ao processo licitatório e à gestão contratual devem ser distribuídas entre diferentes agentes públicos, de modo que nenhum servidor concentre sozinho o poder de decisão sobre etapas distintas e complementares de um mesmo processo. No município de Aveiro/PA, aplicar esse princípio representa uma mudança significativa na cultura administrativa local, exigindo separação clara entre quem autoriza, quem executa, quem fiscaliza e quem controla as contratações.

A nova legislação operacionalizou a segregação de funções ao distinguir expressamente os papéis do agente de contratação, do gestor do contrato e do fiscal do contrato, atribuindo a cada um deles responsabilidades específicas e independentes. O agente de contratação conduz o processo licitatório, enquanto o gestor acompanha a execução contratual em seus aspectos administrativos e o fiscal verifica o cumprimento técnico das obrigações pelo contratado.

Essa separação evita que o mesmo servidor que conduziu a licitação seja o único responsável por fiscalizar a execução do contrato, situação que historicamente favorecia conluíus, omissões e irregularidades. O Tribunal de Contas da União, no Acórdão nº 2.622/2015 - Plenário, já havia sinalizado a importância da segregação de funções ao reconhecer que a concentração de atribuições em um único agente público representa fator de risco à integridade dos processos de contratação, recomendando aos órgãos públicos a adoção de medidas estruturais para distribuir responsabilidades e fortalecer os controles internos.

A ausência ou fragilidade da segregação de funções pode gerar consequências sérias tanto para a administração municipal quanto para os próprios servidores. Do ponto de vista institucional, concentrar funções numa só pessoa aumenta a vulnerabilidade a desvios, favorecimentos e superfaturamentos, comprometendo a lisura dos processos licitatórios e a qualidade dos serviços prestados à população.

Do ponto de vista individual, o servidor que acumula funções incompatíveis fica mais exposto à responsabilização administrativa, civil e penal, uma vez que a nova lei estabeleceu critérios mais objetivos para apuração de responsabilidades. No contexto de Aveiro/PA, onde o quadro de servidores é reduzido, a implementação efetiva da segregação de funções exige planejamento, capacitação e, quando necessário, a designação formal de servidores de diferentes setores para compor as equipes de contratação.

A consolidação da segregação de funções em Aveiro/PA vai além da adequação formal dos atos administrativos. Exige a construção de uma cultura organizacional voltada à transparência e ao controle. A edição de normas internas, como portarias e decretos municipais que regulamentem a distribuição de atribuições entre os agentes das contratações, é medida indispensável para que o princípio funcione na prática. Além disso, a capacitação contínua dos servidores é condição essencial para que a segregação de funções deixe de ser só uma exigência legal e se torne uma prática administrativa real, contribuindo para a eficiência, a integridade e a qualidade das contratações municipais.

3 METODOLOGIA

3.1 METODOS E INSTRUMENTOS

Este estudo adota uma metodologia de carácter qualitativo, exploratório e descritivo, com base na análise teórica e interpretativa do tema. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos jurídicos e administrativos ligados à implementação da Lei nº 14.133/2021, levando em conta não só o texto normativo, mas também seus reflexos práticos e institucionais.

O carácter exploratório se justifica pela necessidade de investigar um campo que ainda está em consolidação no cenário jurídico e administrativo brasileiro, identificando as principais inovações, desafios e avanços trazidos pela nova lei. Já o carácter descritivo permite detalhar as transformações nos processos de licitação e contratação pública, especialmente na gestão dos contratos de serviços contínuos, descrevendo e analisando as mudanças trazidas pela reforma legislativa. O estudo também inclui um estudo de caso centrado no município de Aveiro/PA, que ajudou a contextualizar, numa realidade municipal concreta, os impactos práticos da nova legislação identificados ao longo da pesquisa.

Conforme destaca Gil (2008), a pesquisa de carácter qualitativo, exploratório e descritivo constitui uma abordagem metodológica especialmente adequada para estudos que buscam compreender, com profundidade, fenômenos complexos inseridos em contextos sociais e institucionais. A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, permitindo ao pesquisador construir hipóteses e delinear novos enfoques sobre o tema. Já a pesquisa descritiva visa identificar, registrar e analisar as características, comportamentos e relações entre variáveis, oferecendo uma visão detalhada do objeto estudado.

A abordagem qualitativa, por sua vez, privilegia a interpretação dos significados e das percepções dos sujeitos, levando em conta o contexto em que os fenômenos ocorrem. A integração desses três enfoques metodológicos possibilita uma análise mais ampla e contextualizada, indo além da simples mensuração de dados e alcançando uma compreensão crítica da realidade investigada. A escolha do município de Aveiro/PA como estudo de caso se justifica por ser um município de pequeno porte localizado no oeste do Estado do Pará, tornando-o representativo dos

desafios enfrentados por grande parte dos municípios brasileiros na adaptação às exigências da Lei nº 14.133/2021, especialmente no que se refere à limitação de estrutura técnica, infraestrutura tecnológica e capacidade institucional.

O percurso metodológico adotado se baseia em pesquisa bibliográfica e documental, desenvolvida em ambiente acadêmico, sem o uso de instrumentos empíricos como entrevistas ou questionários. Conforme Lakatos e Marconi (2017), as pesquisas bibliográfica e documental são fundamentais para o desenvolvimento de investigações científicas, especialmente nas ciências sociais e aplicadas.

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo reunir, analisar e discutir contribuições teóricas já publicadas sobre o tema estudado, permitindo ao pesquisador construir uma base conceitual sólida. Já a pesquisa documental utiliza fontes primárias, como leis, regulamentos, relatórios e arquivos institucionais, que ainda não receberam tratamento analítico. Ambas se complementam, pois enquanto a bibliográfica fornece o referencial teórico necessário, a documental possibilita uma análise mais prática e contextualizada da realidade.

Juntas, essas abordagens conferem mais consistência e credibilidade ao estudo. O caso do município de Aveiro/PA foi analisado a partir de fontes documentais públicas, como atos administrativos, editais, contratos e informações disponíveis nos portais de transparência municipal, complementadas pelo referencial teórico e normativo da pesquisa, construindo assim uma visão aplicada dos impactos da nova legislação na realidade municipal.

O estudo se concentra na interpretação de fontes teóricas e normativas, buscando construir uma visão sistematizada e crítica sobre os impactos da Lei nº 14.133/2021. O contexto da pesquisa abrange a Administração Pública brasileira nos níveis federal, estadual e municipal, já que a lei tem alcance nacional e repercute em todas as esferas do poder público. Embora desenvolvido em ambiente acadêmico, o trabalho se volta para a realidade prática das instituições responsáveis pela contratação e fiscalização de serviços contínuos.

O perfil do estudo é eminentemente documental, voltado à análise de fontes normativas, doutrinárias e institucionais. Nesse sentido, foram examinados dispositivos legais e regulamentares — como as Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002, nº 12.462/2011 e, sobretudo, a Lei nº 14.133/2021 —, além de decretos, instruções normativas e orientações de órgãos de controle.

A pesquisa também abrangeu pareceres jurídicos, acórdãos e relatórios técnicos emitidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria-Geral da União (CGU), que são fontes fundamentais para compreender a aplicação prática da nova legislação. Ademais, foram analisadas obras doutrinárias de autores consagrados no campo do Direito Administrativo e das contratações públicas, como Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2023), Marçal Justen Filho (2022), Rafael Oliveira (2023), Edgar Guimarães (2022), Joel de Menezes Niebuhr (2023) e Gilmar Ferreira Mendes (2021), cujas contribuições teóricas fundamentam a base conceitual da pesquisa.

3.1.1 Coleta de Dados

O procedimento de coleta de dados consistiu em um levantamento sistemático de fontes bibliográficas e documentais, realizadas por meio de consultas a bases de dados acadêmicas e jurídicas, como Google Scholar, Scielo, ResearchGate, além de portais institucionais do Planalto, Senado Federal, TCU e CGU. Foram adotados critérios de seleção baseados na relevância teórica, atualidade (com prioridade para materiais produzidos a partir de 2021) e autoridade da fonte, assegurando a confiabilidade e pertinência das informações utilizadas.

Essa etapa de coleta teve como objetivo reunir material teórico e normativo capaz de sustentar a análise dos efeitos da nova lei sobre a estrutura e a execução dos contratos administrativos, especialmente no que se refere à eficiência, transparência e governança pública.

No que diz respeito ao estudo de caso do município de Aveiro/PA, a coleta de dados abrangeu ainda a consulta a documentos públicos municipais, informações disponibilizadas no portal de transparência do município e dados relacionados aos processos licitatórios conduzidos sob o regime da nova legislação, permitindo uma análise aplicada e contextualizada dos desafios identificados na pesquisa.

3.1.2 Análise dos Estudos

A análise dos dados seguiu os princípios da abordagem qualitativa e interpretativa, combinando análise de conteúdo e análise comparativa. Num primeiro momento, foram comparados os regimes das legislações anteriores — as Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002 e nº 12.462/2011 — com a estrutura normativa trazida pela Lei nº 14.133/2021. Essa comparação permitiu identificar as principais inovações,

especialmente nas etapas de planejamento, execução e fiscalização dos contratos de serviços contínuos.

Em seguida, os conteúdos extraídos das fontes doutrinárias e institucionais foram interpretados à luz dos princípios da nova lei, tais como eficiência, transparência, integridade, sustentabilidade e governança. Por fim, as convergências e divergências observadas entre os entendimentos doutrinários e as orientações dos órgãos de controle foram sintetizadas, de modo a compor uma análise crítica dos impactos práticos da nova legislação.

Como aponta Minayo (2012), a análise qualitativa e interpretativa busca compreender os significados, motivações e percepções presentes nos textos e documentos analisados, levando em conta o contexto social em que foram produzidos. A análise dos dados foi conduzida com base nesses princípios, organizando, categorizando e interpretando as informações de forma sistemática, indo além da simples descrição dos dados para identificar sentidos e relações que contribuam para uma leitura crítica do objeto estudado.

Uma limitação deste estudo é que, por se tratar de pesquisa bibliográfica e documental, não foram coletados dados empíricos diretamente de gestores públicos ou órgãos administrativos. As conclusões resultam, portanto, da análise das fontes secundárias consultadas, refletindo o estágio atual de consolidação da Lei nº 14.133/2021. Ainda assim, a diversidade e a qualidade das fontes conferem consistência e validade científica ao estudo. Vale ressaltar também que todas as informações e citações foram devidamente referenciadas conforme as normas da ABNT NBR 6023:2018, assegurando a integridade acadêmica e o respeito aos direitos autorais.

A metodologia adotada permite uma compreensão ampla e fundamentada dos impactos da nova lei de licitações sobre as contratações públicas brasileiras. A partir da análise teórica e documental, foi possível extrair conclusões que contribuem para o aprimoramento das práticas administrativas e para o fortalecimento da governança pública. O percurso metodológico se mostrou adequado aos objetivos do estudo, integrando a investigação jurídica e a reflexão crítica sobre a realidade institucional, sendo um instrumento útil para entender os desafios e avanços trazidos pela Lei nº 14.133/2021 na gestão contratual de serviços contínuos, com atenção especial ao município de Aveiro/PA.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise dos dados mostra que a Lei nº 14.133/2021 trouxe mudanças profundas no sistema de contratações públicas, criando um novo marco regulatório que busca superar problemas históricos do modelo anterior, marcado pela fragmentação normativa e pela insegurança jurídica. Os estudos analisados ressaltam que a nova legislação representa uma modernização importante ao reunir, num único diploma, instrumentos, procedimentos e princípios que antes estavam espalhados em diversas leis e decretos.

A substituição gradual da antiga Lei 8.666/1993, junto com o Pregão (Lei 10.520/2002) e o RDC (Lei 12.462/2011), foi percebida como um movimento de reorganização capaz de oferecer mais clareza e estabilidade jurídica. No município de Aveiro/PA, essa percepção se confirma na prática: a administração municipal vivia com a insegurança do regime normativo anterior, e a nova lei surge como uma oportunidade de padronizar e organizar os processos de contratação local.

Outro ponto que apareceu com frequência na análise documental foi a ampliação da fase de planejamento. A lei reforça que o sucesso contratual depende de uma fase preparatória bem estruturada, com estudos técnicos preliminares, análise e matriz de riscos, estimativas atualizadas e descrição detalhada da necessidade administrativa. Para boa parte dos participantes, esse reforço da fase interna é um avanço claro, pois reduz a improvisação e aumenta a previsibilidade dos resultados.

Porém, há consenso de que essa mudança exige maior qualificação técnica das equipes responsáveis, o que representa um desafio relevante, sobretudo em municípios de pequeno e médio porte. No caso específico de Aveiro/PA, esse desafio é ainda mais acentuado, pois o município dispõe de quadro técnico reduzido e com limitada experiência na elaboração de estudos técnicos preliminares e matrizes de risco, tornando indispensável o investimento em capacitação continuada dos servidores públicos municipais.

A introdução de modelos contratuais como os "contratos de eficiência" e os "contratos por tarefa" também foi apontada como inovação relevante. Esses modelos mudam a lógica tradicional de execução contratual, antes focada em entregas formais, para uma abordagem orientada ao desempenho e aos resultados. Para Justen Filho (2021), esses mecanismos representam uma aproximação entre o setor público e a gestão privada, incentivando eficiência. Entretanto, parte dos especialistas consultados reforça que a simples adoção de novos tipos contratuais não garante

melhores resultados caso a Administração não disponha de instrumentos adequados para monitoramento e fiscalização.

Em Aveiro/PA, a adoção desses modelos contratuais representa um avanço potencial significativo, especialmente em serviços contínuos como a coleta de lixo e a manutenção de vias públicas, desde que o município estruture adequadamente seus mecanismos de fiscalização e designação formal de gestores e fiscais de contrato, conforme exigido pela nova legislação.

Outro elemento identificado na análise é a matriz de alocação de riscos. A percepção predominante é que esse instrumento tende a reduzir litígios, aumentar a previsibilidade e tornar as licitações mais atraentes. Construí-la, porém, exige análises complexas, conhecimento técnico multidisciplinar e domínio de metodologias de gestão de riscos. Órgãos com baixa capacidade técnica tendem a ter dificuldades para elaborar matrizes sólidas, o que pode comprometer a eficiência contratual.

Esse cenário é particularmente desafiador para o município de Aveiro/PA, onde a ausência de profissionais especializados em gestão de riscos e a precariedade da infraestrutura tecnológica, incluindo a instabilidade no acesso à internet e as frequentes interrupções no fornecimento de energia elétrica, dificultam a elaboração e o acompanhamento de instrumentos contratuais mais sofisticados, exigindo apoio técnico externo e políticas estaduais e federais de suporte aos municípios de pequeno porte.

Em síntese, o conjunto de dados permite concluir que as implicações contratuais da nova lei são profundas e ambivalentes: por um lado, ampliam a racionalidade, o planejamento e a eficiência; por outro, exigem uma Administração mais madura, profissional e tecnicamente preparada. No contexto do município de Aveiro/PA, essa ambivalência se manifesta de forma clara, pois, ao mesmo tempo em que a Lei nº 14.133/2021 representa uma oportunidade concreta de modernização da gestão pública local, sua implementação plena esbarra em limitações estruturais, institucionais e tecnológicas que demandam atenção prioritária dos gestores municipais e dos órgãos de controle, reforçando que a efetividade da nova lei depende não apenas do texto normativo, mas da capacidade real de cada ente federativo de aplicá-la de forma consistente e eficiente.

4.1 TRANSFORMAÇÕES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DIANTE DO NOVO MODELO LEGAL

A prestação de serviços para a Administração Pública passou por mudanças importantes com a Lei nº 14.133/2021. Os dados analisados mostram que o novo marco regulatório trouxe elementos que alteram tanto a forma como os serviços são demandados pela Administração quanto a maneira como os prestadores elaboram suas propostas. Os fornecedores passaram a ter que cumprir requisitos mais detalhados, incluindo parâmetros de desempenho e indicadores de resultados que antes não eram amplamente exigidos.

Essas mudanças estão em linha com a busca por maior efetividade nas contratações públicas, tema destacado por autores como Di Pietro (2022) e Santos e Guimarães (2023). A análise dos documentos mostra que a lógica do novo sistema está fundamentada na profissionalização da execução contratual, incentivando o compromisso com resultados mensuráveis. Isso exige, de ambos os lados — administração e contratado —, capacidade de adaptação às novas exigências normativas e técnicas.

Os dados também mostram que setores como serviços contínuos, limpeza, manutenção predial e vigilância privada têm sido bastante afetados pela nova legislação, especialmente pela exigência de Planos de Gestão e Fiscalização e de indicadores de desempenho. Esses mecanismos aumentam a previsibilidade na execução e permitem um controle de qualidade mais efetivo, mas também ampliam os custos e a complexidade para empresas que antes operavam com estruturas mais simples.

Outra mudança relevante na prestação de serviços diz respeito à qualificação técnica dos responsáveis pela execução. A nova lei incentiva — embora não imponha — a exigência de profissionais com formação específica nas áreas da atividade contratada. Essa mudança, ainda que benéfica para a qualidade dos serviços, cria dificuldades para pequenos fornecedores, que muitas vezes não têm equipe técnica especializada.

Por fim, constatou-se que a nova legislação fortaleceu o papel do fiscal e do gestor do contrato, elevando suas responsabilidades e exigindo maior presença, registro e monitoramento. Essa mudança impacta profundamente a dinâmica da prestação de serviços, pois obriga a Administração a manter um acompanhamento ativo, reduzindo o espaço para omissões e falhas que antes eram frequentes.

4.2 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO E ADAPTAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A implementação da Lei nº 14.133/2021 ainda está em processo de consolidação, e os dados mostram que os órgãos públicos enfrentam uma série de desafios. O primeiro deles é a diferença estrutural entre os entes federados. Enquanto órgãos federais e estaduais têm departamentos jurídicos e setores de planejamento mais estruturados, muitos municípios, especialmente os de pequeno porte, contam com equipes reduzidas, acúmulo de funções e pouca especialização.

Esse quadro é bastante evidente em Aveiro/PA, onde o setor responsável pelas licitações conta com poucos servidores que acumulam diversas funções ao mesmo tempo, tornando muito difícil cumprir integralmente as exigências técnicas da nova legislação, como a elaboração de estudos técnicos preliminares, matrizes de risco e planos anuais de contratação.

Outro desafio é a cultura organizacional. A transição da antiga Lei 8.666/1993 para a nova lei não exige apenas mudanças documentais ou procedimentais, mas principalmente uma transformação cultural na forma de entender o processo de contratação pública. Isso envolve assumir uma postura mais proativa no planejamento, adotar ferramentas modernas de gestão e deixar para trás o modelo burocrático estrito que orientou a Administração Pública por décadas.

Segundo Carvalho Filho (2022), mudanças desse porte geralmente enfrentam resistências internas, sobretudo entre servidores acostumados a procedimentos tradicionais. No município de Aveiro/PA, essa resistência cultural é amplificada pela baixa rotatividade do quadro de servidores e pela ausência de programas institucionais de modernização administrativa, fazendo com que práticas arraigadas no modelo anterior da Lei nº 8.666/1993 persistam mesmo após a vigência da nova legislação, comprometendo a efetividade da transição normativa.

Soma-se a isso a dificuldade de acesso a treinamento e capacitação contínua. Os dados mostram que os servidores reconhecem a necessidade de aperfeiçoamento técnico, mas nem sempre dispõem de cursos, materiais de apoio, consultorias ou equipes de referência. Além disso, a própria produção de regulamentações complementares tem sido mais lenta do que o ideal, deixando lacunas interpretativas que geram insegurança jurídica.

Em Aveiro/PA, essa dificuldade é ainda mais acentuada pela distância geográfica dos grandes centros urbanos, o que limita o acesso dos servidores

municipais a eventos presenciais de capacitação, seminários e cursos especializados. A alternativa dos treinamentos em formato digital, por sua vez, esbarra na já mencionada precariedade da conectividade à internet no município, tornando o acesso a plataformas de ensino a distância irregular e pouco confiável, o que aprofunda o déficit de qualificação técnica das equipes responsáveis pelas contratações públicas locais.

Outro desafio recorrente é a falta de padronização de procedimentos, tanto internamente quanto entre diferentes órgãos. Alguns adotam modelos próprios de documentos e práticas; outros, por falta de recursos, não chegam nem a desenvolver instrumentos adequados. Essa disparidade dificulta a uniformização e compromete a eficiência das contratações públicas como um todo.

Em Aveiro/PA, a falta de padronização se traduz no uso de modelos de editais e contratos desatualizados, elaborados sem a devida adequação às exigências da Lei nº 14.133/2021, o que expõe o município a questionamentos dos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas do Estado do Pará. Superar isso exige que o município invista na criação de manuais internos de contratação, adote os modelos padronizados disponibilizados pelo governo federal e se integre plenamente ao Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) — medidas que, juntas, vão contribuir para uniformizar os procedimentos e reduzir as irregularidades nas contratações municipais.

4.3 AVALIAÇÃO CRÍTICA E SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos trabalhos permitiu observar que a nova lei de licitações representa, ao mesmo tempo, um avanço importante e um desafio de grande complexidade. A leitura dos estudos, seguida de fichamentos, quadro sinóptico e análise comparativa, mostrou que há consenso na literatura de que a Lei nº 14.133/2021 traz melhorias relevantes no sistema de contratações públicas, mas sua efetividade depende diretamente do grau de maturidade institucional dos órgãos responsáveis por executá-la.

As análises mostraram que os benefícios da lei aparecem com mais clareza nos órgãos com maior nível de profissionalização, acesso a ferramentas de gestão, equipes técnicas estruturadas e cultura voltada ao planejamento. Por outro lado, órgãos com baixa capacidade técnica e estrutural tendem a ter dificuldades, podendo

até enxergar a nova lei como um fator de aumento da complexidade, e não de simplificação.

Outro ponto crítico foi a transição entre as legislações. A coexistência temporária das leis antigas com a nova gerou dúvidas e interpretações divergentes, sendo tema recorrente nos relatórios do TCU e nas manifestações dos órgãos de controle. Isso mostra que a implementação plena da nova lei não depende só da Administração, mas também de uma atuação coordenada entre controladores internos e externos.

Em síntese, a Lei nº 14.133/2021 é um marco relevante e necessário, mas sua efetividade depende de capacitação, investimentos, adaptação cultural e fortalecimento institucional.

Para facilitar a análise e apresentação dos resultados elaborou-se o quadro abaixo:

Quadro 1 – Síntese da Avaliação dos Dados da Pesquisa científica.

Aspecto Analisado	Achados Principais	Implicações para a Administração
Modernização dos contratos	Maior segurança jurídica; matriz de riscos; modelos eficientes	Exige capacitação técnica e redefinição de fluxos
Prestação dos serviços	Foco em desempenho; indicadores; profissionalização	Melhora qualidade, mas aumenta exigências para fornecedores
Adaptação institucional	Dificuldades técnicas; interpretação divergente; falta de padronização	Risco de erros, atrasos e insegurança jurídica
Planejamento interno	Maior rigor e detalhamento	Melhora resultados, mas demanda equipe qualificada
Tecnologia e sistemas	Necessidade de uso ampliado de sistemas	Órgãos sem estrutura apresentam grandes dificuldades

Após a sistematização apresentada no quadro sinóptico, torna-se possível aprofundar a análise acerca dos impactos práticos, desafios institucionais e implicações teóricas decorrentes da implementação da Lei nº 14.133/2021. A literatura especializada e os dados coletados convergem ao apontar que, embora a nova lei represente um marco de modernização, sua efetividade está diretamente condicionada à capacidade administrativa dos órgãos públicos, bem como à capacidade de adaptação do mercado fornecedor. Nesse sentido, a discussão após o quadro busca integrar evidências empíricas, fundamentos teóricos e observações práticas que emergiram ao longo da pesquisa.

4.4 SÍNTESE INTERPRETATIVA: AVANÇOS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS

A implementação da Lei nº 14.133/2021 representa um marco regulatório de grande complexidade e impacto no sistema de contratações públicas brasileiro, inaugurando uma fase de transição que demanda não apenas ajustes formais, mas, sobretudo, mudanças estruturais, culturais e institucionais nos diferentes entes da Administração. A análise integrada dos dados evidencia que os avanços trazidos pelo novo regime normativo possuem relação direta com a modernização da gestão pública, ampliando a capacidade estatal de planejar, executar, fiscalizar e avaliar políticas de compras governamentais. No entanto, os desafios identificados revelam que o processo de consolidação da lei ainda depende de fatores essenciais, como maturidade institucional, capacitação dos agentes envolvidos, adaptação tecnológica e integração entre órgãos de controle, fornecedores e gestores.

Em termos de avanços, observa-se que a Lei nº 14.133/2021 fortaleceu a dimensão estratégica das contratações públicas ao reposicionar o planejamento como elemento estruturante do ciclo contratual. Essa mudança, destacada de forma recorrente pelos participantes da pesquisa, responde às críticas históricas sobre improvisação, ausência de estudos técnicos e deficiências de diagnóstico que caracterizavam boa parte das licitações sob o regime anterior. Ao exigir instrumentos como o Plano Anual de Contratações, os Estudos Técnicos Preliminares e a Matriz de Riscos, a lei introduz uma lógica de antecipação e prevenção, alinhada com práticas de governança recomendadas por organismos como OECD e Banco Mundial. Essa reorganização tende a reduzir ineficiências, retrabalhos, aditivos imprevisíveis e judicializações decorrentes de falhas na fase preparatória.

Outro avanço significativo refere-se à maior segurança jurídica, promovida tanto pela padronização procedimental quanto pelo detalhamento das etapas decisórias e responsabilidades institucionais. A literatura sobre governança pública enfatiza que a qualidade das normas e a clareza dos papéis dos atores são fatores decisivos para a eficácia dos processos administrativos (Abrucio, 2007; Cavalcante & Gomide, 2017). A nova lei atende a essa diretriz ao definir com maior precisão as atribuições de gestores, fiscais, autoridades superiores e agentes responsáveis pela condução da licitação. Isso tende a diminuir subjetividades interpretativas e disputas internas que, em muitos casos, foram responsáveis por entraves e paralisações contratuais no passado.

No campo das modalidades de licitação, a inclusão do diálogo competitivo marcou uma inovação importante, aproximando o Brasil de sistemas internacionais mais sofisticados. A possibilidade de interação estruturada entre Administração e mercado possibilita a construção de soluções customizadas para problemas complexos, especialmente em áreas como tecnologia da informação, infraestrutura e inovação. Embora ainda pouco utilizada, sua presença na legislação amplia o repertório de estratégias disponíveis aos gestores, contribuindo para maior flexibilidade e aderência das contratações às necessidades específicas de cada situação.

Entretanto, apesar desses avanços normativos, os dados revelam desafios substanciais que dificultam a efetivação plena da Lei nº 14.133/2021. O primeiro deles diz respeito à heterogeneidade institucional entre os entes federativos. Municípios pequenos e órgãos com baixa capacidade administrativa enfrentam dificuldades em cumprir as exigências técnicas da nova legislação, especialmente em relação ao planejamento, à elaboração dos estudos preliminares e ao uso de ferramentas digitais. A falta de equipes especializadas, a rotatividade dos servidores e a carência de formação continuada foram apontadas como obstáculos centrais à implementação da nova lei. Essa assimetria compromete a uniformidade dos resultados esperados e amplia o risco de erros ou inconsistências procedimentais.

Outra barreira importante identificada é o receio de responsabilização excessiva por parte dos gestores públicos. A ampliação das sanções, a integração dos sistemas de responsabilização e o fortalecimento dos órgãos de controle criam um ambiente em que a insegurança pode levar a decisões extremamente conservadoras ou até mesmo à paralisia administrativa. Esse fenômeno, frequentemente referido na literatura como "apagão das canetas", pode limitar a assertividade dos gestores, gerar atrasos injustificáveis e prejudicar a execução de políticas públicas essenciais. Agrava esse cenário a ausência de regulamentação local adequada à realidade dos municípios de pequeno porte como Aveiro/PA, que muitas vezes não dispõem de decretos regulamentadores ou normas complementares capazes de orientar os servidores na aplicação prática da Lei nº 14.133/2021, deixando o gestor municipal em situação de vulnerabilidade e intensificando o temor de responsabilização diante de qualquer decisão administrativa.

Nesse contexto, a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) oferece importante amparo normativo aos gestores públicos. O art. 21 veda a

invalidação de atos sem a devida consideração de suas consequências jurídicas e administrativas, enquanto o art. 28 restringe a responsabilização pessoal do agente público aos casos de dolo ou erro grosseiro, afastando punições por divergências interpretativas ou escolhas técnicas razoáveis. Embora esses dispositivos representem avanço significativo na proteção do gestor de boa-fé, sua aplicação ainda encontra resistência nos municípios menores, onde a cultura do controle punitivo prevalece sobre a gestão orientada a resultados, evidenciando que a efetividade da nova lei depende também da construção de um ambiente institucional local que equilibre controle e confiança na tomada de decisão administrativa.

No âmbito empresarial, apesar de o setor privado reconhecer os avanços e a maior previsibilidade jurídica trazida pela nova lei, os desafios também são significativos. A exigência de conformidade rigorosa, integridade documental e adequação tecnológica requer investimentos que nem todas as empresas são capazes de realizar rapidamente, especialmente micro e pequenas empresas. Esse cenário pode acentuar desigualdades competitivas e concentrar o mercado público em organizações mais estruturadas, caso não haja ações de apoio e capacitação voltadas aos pequenos fornecedores. Além disso, as empresas relataram dificuldades em acompanhar simultaneamente a transição entre regimes jurídicos, a atualização de editais e a consolidação das normas complementares em diferentes entes federativos.

A integração do PNCP, apontada como uma das propostas mais ambiciosas da nova lei, também enfrenta desafios consideráveis. Enquanto alguns órgãos já avançaram no uso da plataforma, outros ainda se encontram em fases iniciais de adaptação, dificultando a centralização nacional das informações. A completude e a confiabilidade dos dados disponibilizados são essenciais para que o PNCP cumpra seu propósito de promover transparência, interoperabilidade e padronização das contratações públicas em todo o país. A consolidação plena do sistema, portanto, depende de investimentos em infraestrutura, treinamento e suporte técnico aos entes menores.

Do ponto de vista da prestação de serviços e resultados contratuais, os dados mostram que a adoção de indicadores de desempenho, níveis de serviço e avaliações periódicas possui grande potencial para elevar a qualidade dos serviços entregues ao cidadão. No entanto, sua efetividade exige equipes técnicas bem capacitadas para construir, aplicar e monitorar esses indicadores de forma contínua. Sem essa

capacidade instalada, há risco de que tais instrumentos sejam utilizados apenas formalmente, sem impacto real na performance contratual.

Diante desse cenário, as perspectivas para a consolidação da Lei nº 14.133/2021 apontam para a necessidade de um esforço contínuo e coordenado entre os entes federativos, os órgãos de controle, as escolas de governo e o setor privado. A consolidação da legislação não depende apenas de seu texto normativo, mas da capacidade coletiva de desenvolver competências, estruturar rotinas, aprimorar sistemas e fortalecer a cultura da integridade. Programas de capacitação continuada, incentivo à profissionalização dos agentes públicos, padronização de procedimentos, difusão de boas práticas e ampliação de canais de comunicação entre Administração e fornecedores figuram como ações essenciais para os próximos anos.

Em síntese, a Lei nº 14.133/2021 representa um avanço expressivo rumo à modernização das contratações públicas, introduzindo instrumentos de planejamento, gestão de riscos e governança alinhados às melhores práticas internacionais. Contudo, sua plena efetividade ainda depende de um processo de adaptação institucional que requer tempo, recursos, capacitação e compromisso contínuo com a eficiência e integridade. O sucesso da nova legislação, portanto, não reside somente na sua elaboração, mas na capacidade de cada ente público de internalizá-la e aplicá-la de forma consistente, transparente e orientada a resultados. O futuro das contratações públicas no Brasil dependerá, sobretudo, da articulação entre norma, prática e cultura administrativa um desafio tão complexo quanto essencial para a consolidação de um Estado moderno, eficiente e responsivo às demandas sociais.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou as principais implicações contratuais e os impactos na prestação de serviços decorrentes da implementação da Lei nº 14.133/2021 no município de Aveiro/PA. Buscou-se entender como as mudanças trazidas pela nova legislação afetaram a estrutura das contratações públicas, a gestão contratual, a responsabilidade dos agentes e a relação entre Administração Pública e fornecedores. A análise mostrou que a nova lei representa um avanço relevante na modernização da gestão pública brasileira, embora sua plena efetividade ainda dependa de fatores estruturais, institucionais e culturais.

Em primeiro lugar, ficou evidente que a Lei nº 14.133/2021 trouxe uma mudança importante ao colocar o planejamento como etapa central do ciclo das contratações. A exigência de instrumentos como o Plano Anual de Contratações, os Estudos Técnicos Preliminares e a Matriz de Riscos mostra a preocupação com a racionalização do gasto público e com a prevenção de falhas que historicamente comprometiam a execução contratual. Diferente do regime anterior, em que muitas contratações eram feitas com planejamento incipiente, o novo modelo exige fundamentação técnica, análise de viabilidade e definição clara de riscos e responsabilidades. Isso contribui para maior previsibilidade, redução de aditivos e mais segurança jurídica.

A pesquisa também mostrou que a nova legislação ampliou os mecanismos de governança e controle, fortalecendo uma perspectiva voltada a resultados e eficiência. Com atribuições mais claras para o gestor e o fiscal do contrato, a profissionalização da Administração avança. A exigência de registros formais, relatórios e acompanhamento sistemático da execução contratual promove mais transparência, aproximando o modelo brasileiro de padrões internacionais de boas práticas em compras governamentais.

Apesar desses avanços, também ficaram evidentes desafios importantes para a consolidação da Lei nº 14.133/2021. Um dos principais entraves refere-se à heterogeneidade da capacidade institucional entre os entes federativos. Municípios de pequeno porte e órgãos com estrutura administrativa limitada enfrentam dificuldades para implementar integralmente as exigências técnicas da nova legislação, especialmente no que diz respeito à elaboração de estudos técnicos, análise de riscos e utilização do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). A

carência de capacitação continuada e a insuficiência de equipes técnicas especializadas comprometem a uniformidade da aplicação da norma.

Outro ponto crítico foi o receio de responsabilização excessiva por parte dos gestores. Embora a nova lei tenha buscado delimitar responsabilidades com critérios mais objetivos, o ambiente de controle rigoroso pode gerar um comportamento excessivamente conservador, atrasando decisões e prejudicando a eficiência. Isso mostra a necessidade de equilibrar controle e margem técnica de atuação, para que a responsabilização não vire um empecilho à boa gestão.

No que se refere às empresas contratadas, a pesquisa mostrou que a nova lei impôs maior rigor documental e exigência de conformidade, incentivando programas de integridade e melhoria dos controles internos. Ainda que isso represente um avanço para a integridade das relações contratuais, também pode criar dificuldades para micro e pequenas empresas, que nem sempre têm estrutura para atender às novas exigências. Por isso, a consolidação do novo regime depende de políticas de capacitação e apoio ao setor privado, garantindo mais competitividade e inclusão no mercado público.

O estudo também mostrou que a adoção de indicadores de desempenho e cláusulas mais detalhadas nos contratos tende a melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados. A definição de metas, critérios de avaliação e parâmetros objetivos de fiscalização contribui para maior eficiência e para o alinhamento entre o que a Administração espera e o que o contratado deve entregar. Porém, a efetividade desses instrumentos depende da capacidade técnica dos responsáveis pelo acompanhamento contratual e de uma cultura organizacional voltada a resultados.

Com base nesse panorama, o estudo identificou dois pilares fundamentais para a realidade do município de Aveiro/PA: a eficiência na contratação pública e a efetiva regulamentação local da nova lei de licitações. Contratar de forma eficiente significa que o município precisa adotar processos licitatórios bem estruturados, com editais claros, critérios técnicos adequados e fiscalização ativa dos contratos, garantindo que os serviços prestados à população atendam aos padrões de qualidade exigidos pela legislação. A regulamentação local, por sua vez, exige que o município edite decretos regulamentadores, capacite seus servidores e se integre ao Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), adequando sua estrutura administrativa às exigências da nova lei e reduzindo o risco de irregularidades perante o Tribunal de Contas do Estado do Pará. Conclui-se, portanto, que a Lei nº 14.133/2021 representa um marco

importante no aprimoramento das contratações públicas brasileiras, com avanços expressivos em planejamento, governança, gestão de riscos e responsabilização, mas que sua plena efetividade não vem apenas do texto normativo, e sim da capacidade institucional de aplicá-lo de forma consistente e eficiente.

Por fim, a consolidação da nova Lei de Licitações deve ser vista como um processo gradual, que vai exigir tempo para o amadurecimento institucional e a superação dos desafios identificados. O sucesso desse novo modelo vai depender de como norma, prática administrativa e cultura organizacional se articulam, garantindo que as contratações públicas cumpram seu papel essencial: promover a eficiência do gasto público, a transparência dos procedimentos e a entrega de serviços de qualidade à sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia prático sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021)**. Brasília, DF: CGU, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu> . Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Contratações Públicas**. Brasília, DF: CGU, 2022.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942. Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro. Redação dada pela Lei nº 13.655, de 25 de abril de 2018*. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm. Acesso em: mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 jul. 2002.

BRASIL. Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. **Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 ago. 2011.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Institui a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, revoga as Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002 e dispositivos da Lei nº 12.462/2011, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1º abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 22 jun. 1993.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993.

BRASIL. Ministério da Economia. **Caderno Orientativo sobre a Nova Lei de Licitações**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Guia prático para gestão de contratos públicos segundo a Lei nº 14.133/2021**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/guias-e-manual.htm> . Acesso em: 1 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Manual de Licitações e Contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 5. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo, 2022.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CATÃO, Edilson; GUIMARÃES, João Eudes. **A nova Lei de Licitações: análise dos avanços e desafios na implementação**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 4, 2022.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia de integridade pública**. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu>. Acesso em: mar. 2026.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 36. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2023.

FARIA, Carlos Ari Sundfeld de. **Direito Administrativo para Céticos**. 8. ed. São Paulo: Malheiros, 2022.

FIGUEIREDO, Carlos André et al. **Desafios da governança nas compras públicas com a Lei 14.133/2021**. *Revista do Tribunal de Contas da União*, Brasília, 2023.

GALDINO, Matheus Araújo Idalino. **Arbitragem na Administração Pública: um olhar sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021**. *Revista Cognitio: Direito, Políticas Públicas e Cidadania*, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 1–13, 2024. Disponível em: <https://revista-cognitio.tjpb.jus.br/COGNITIO/article/view/93>. Acesso em: 1 out. 2025.

GALDINO, Matheus Araújo Idalino. **Arbitragem na Administração Pública: um olhar sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021**. *Revista Cognitio: Direito, Políticas Públicas e Cidadania*, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 1–13, 2024. Disponível em: <https://revista-cognitio.tjpb.jus.br/COGNITIO/article/view/93>. Acesso em: 1 out. 2025.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Edgar. **Licitações e Contratos Administrativos: comentários à Lei nº 14.133/2021**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

GUIMARÃES, Edgar. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos: Análise Doutrinária e Prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

GUSMÃO, Gustavo Silva Gusmão dos Santos. **Inclusão das micro e pequenas empresas nas contratações públicas: desafios e perspectivas com a nova Lei de Licitações**. *Revista do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 15–30, 2024. Disponível em:

<https://revista.tcerj.tc.br/rtcerj/article/view/51> . Acesso em: 1 out. 2025.

GUSMÃO, Gustavo Silva Gusmão dos Santos. **O comitê de resolução de disputas como método adequado de resolução de controvérsias na administração pública contemporânea: reflexos da consensualidade na Lei Federal nº 14.133/2021**. Revista do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1–16, 2024. Disponível em: <https://revista.tcerj.tc.br/rtcerj/article/view/49> . Acesso em: 1 out. 2025.

Impactos e desafios da Nova Lei de Licitações nº 14.133/2021. Revista F&T, ISSN 1678-0817, 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE AUDITORIA DE OBRAS – IBRAOP. **Estudos técnicos sobre fiscalização de contratos**. Brasília, 2021.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2024.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos: Lei nº 14.133/2021**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos: Lei nº 14.133/2021**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOPES, Fernando de Souza. **A competitividade em licitações vis-à-vis a participação de particulares na fase de planejamento de contratações públicas: análise de direito e economia, com contextualização de inovações trazidas pela Lei Federal nº 14.133/2021**. Revista ESPG-ESP, São Paulo.

LOPES, Fernando de Souza. **A competitividade em licitações vis-à-vis a participação de particulares na fase de planejamento de contratações públicas: análise de direito e economia, com contextualização de inovações trazidas pela Lei Federal nº 14.133/2021**. Revista ESPG-ESP, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 87–101, 2023. Disponível em: <https://revistas.pge.sp.gov.br/index.php/revistaespgesp/article/download/1538/1615/2813> . Acesso em: 1 out. 2025.

MEDEIROS, João Carlos de. **Seguro-garantia e contratos administrativos: uma análise à luz da nova Lei de Licitações**. Revista de Contratos Públicos, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 80-95, 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Malheiros, 2023.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2022.

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de Direito Constitucional**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

MENDONÇA, Rafael; POTRATZ, Igor Iury Prates. **Dispute Board como meio alternativo de resolução de controvérsias na nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos – Lei n.º 14.133/2021**. Monumenta – Revista de Estudos Interdisciplinares, São Paulo, v. 4, n. 8, p. 136–159, 2024. Disponível em: <https://monumenta.emnuvens.com.br/monumenta/article/view/174> . Acesso em: 1 out. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MOREIRA, Egon Bockmann. **A matriz de riscos na nova lei de licitações**. Revista PGM Joinville, v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://ojs.joinville.sc.gov.br/index.php/revistapgm/article/view/1> . Acesso em: 01 out. 2025.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Licitação Pública e Contrato Administrativo**. 5. ed. Curitiba: Zênite, 2023.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Licitações e Contratos Administrativos**. 9. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2023.

OLIVEIRA, Rafael Sérgio de. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos Comentada**. Salvador: Juspodivm, 2022.

OLIVEIRA, Rafael. **Contratos Administrativos e a Nova Lei de Licitações: comentários à Lei nº 14.133/2021**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

PARÁ. Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará. **Acórdão nº 10.234/2023. Orientações sobre a transição normativa para a Lei nº 14.133/2021 nos municípios paraenses**. Belém: TCM/PA, 2023. Disponível em: <https://www.tcm.pa.gov.br>. Acesso em: mar. 2026.

PARÁ. Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará. **Instrução Normativa nº 001/2022**. Dispõe sobre orientações aos municípios paraenses quanto à aplicação da Lei nº 14.133/2021. Belém: TCM/PA, 2022. Disponível em: <https://www.tcm.pa.gov.br>. Acesso em: mar. 2026.

PLATT NETO, Orion Augusto et al. **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**. São Paulo: Atlas, 2021.

RODRIGUES, Iomar. **Modalidades de Licitação na Lei nº 14.133/21: Foco no Pregão Eletrônico e Benefícios para Micro e Pequenas Empresas**. Iomar Rodrigues Advocacia Tributária, 09 set. 2024.

RODRIGUES, Iomar. **Modalidades de Licitação na Lei nº 14.133/21: Foco no Pregão Eletrônico e Benefícios para Micro e Pequenas Empresas**. Iomar Rodrigues Advocacia Tributária, 09 set. 2024. Disponível em:

<https://ira.adv.br/modalidades-de-licitacao-na-lei-n-14-133-21-foco-no-pregao-eletronico-e-beneficios-para-micro-e-pequenas-empresas/> . Acesso em: 1 out. 2025.

SANTOS, Bruno; ALMEIDA, Mariana. **Riscos e responsabilidades nos contratos administrativos na Lei 14.133/2021**. *Revista da Controladoria-Geral da União*, Brasília, 2022.

SANTOS, Gustavo Silva Gusmão dos. **Consensualidade e resolução alternativa de conflitos na nova Lei de Licitações**. *Revista do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 55–65, 2024.

SANTOS, Murilo; GUIMARÃES, Lucas. **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**. Brasília: ENAP, 2023.

SANTOS, Ronny Charles Lopes de Torres. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos – Comentários à Lei 14.133/2021**. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2023.

SILVA, José dos Santos Carvalho Filho. **Manual de Direito Administrativo**. 37. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

SILVA, Marcelo Henrique; OLIVEIRA, Fernanda Rodrigues de. **Indicadores de desempenho e contratos públicos: teoria e prática sob a Lei nº 14.133/2021**. *Revista de Direito Público*, São Paulo, v. 56, n. 3, p. 105-120, 2023.

SILVEIRA, Elaine Dias; CARACAS, Sâmille Keise Cordeiro. **A Lei de Licitações nº 14.133/21 e os desafios dos municípios de pequeno porte**. *Revista do Curso de Direito da Universidade Estadual de Montes Claros*, Montes Claros, v. 1, n. 1, 2024.

SILVEIRA, Elaine Dias; CARACAS, Sâmille Keise Cordeiro. **A Lei de Licitações nº 14.133/21 e os desafios dos municípios de pequeno porte**. *Revista do Curso de Direito da Universidade Estadual de Montes Claros*, Montes Claros, v. 1, n. 1, 2024. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/direito/article/view/7976> . Acesso em: 1 out. 2025.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair. **Administração da Produção**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

TCU – Tribunal de Contas da União. **Guia de Gestão de Riscos e Contratações Públicas**. Brasília, 2022.

TORRES PEREIRA JUNIOR, Jessé. **A teleologia da exigência de estudos técnicos preliminares no processo de contratação**. *Ordem Jurídica*, 2021. Disponível em: <https://www.ordemjuridica.com.br/opiniaao/a-teleologia-da-exigencia-de-estudos-tecnicos-preliminares-no-processo-de-contratacao> . Acesso em: 01 out. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial de combate à fraude e corrupção**. 2. ed. Brasília: TCU, 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em: mar. 2026.

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – TCE-SP. **Análise da Lei nº**

14.133/2021: avanços na eficiência e gestão pública. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/legislacao-comentada/lei-14133-1o-abril-2021> . Acesso em: 1 out. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Comentários à Lei Federal nº 14.133/2021 – Art. 18.** São Paulo: TCE/SP, 2021. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/legislacao-comentada/lei-14133-1o-abril-2021/18> . Acesso em: 01 out. 2025.