

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS - FES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

YASMIN DA ROCHA BASTOS

DIFICULDADES NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E
CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:
ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS

MANAUS/AM

2023

YASMIN DA ROCHA BASTOS

**DIFICULDADES NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E
CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:
ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
do Amazonas (UFAM), como requisito para
obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Pirangy de Souza

MANAUS/AM

2023

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

B327d Bastos, Yasmin da Rocha
Dificuldades na institucionalização da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos : estudo de caso em um órgão público do Estado do Amazonas / Yasmin da Rocha Bastos . 2023
32 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Alexandre Pirangy de Souza
TCC de Graduação (Administração) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Licitações. 2. Nova Lei. 3. Dificuldades. 4. Órgão Público. 5. Lei nº 14.133/2021. I. Souza, Alexandre Pirangy de. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

YASMIN DA ROCHA BASTOS

**DIFICULDADES NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E
CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:
ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
do Amazonas (UFAM) como requisito parcial para
obtenção do grau de bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 26/10/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre Pirangy de Souza - UFAM
Orientadora

Prof. Dr. Manoel Carlos de Oliveira Junior - UFAM
Avaliador

Prof. Dr. Sérgio Augusto Torres Mendes - UFAM
Avaliador

DIFICULDADES NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS

Yasmin da Rocha Bastos

Acadêmica do Curso de Administração

yasmin.bastos@ufam.edu.br

Alexandre Pirangy de Souza

Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso II

Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas

alexandre_pirangy@ufam.edu.br

RESUMO

Este artigo teve como objetivo identificar as dificuldades enfrentadas por um Órgão Público do Estado do Amazonas para a institucionalização da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021. Para a institucionalização bem-sucedida, o setor público deve concentrar seus esforços e recursos na melhoria da gestão contratual para garantir que a nova norma seja efetivamente implementada. Alcançar o resultado almejado exige um esforço complexo de mudanças na legislação, medidas de controle e gestão, além de aspectos culturais e organizacionais. Para a realização deste estudo, os dados foram coletados por meio do método de estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, através de entrevistas realizadas com cinco agentes públicos do Órgão em estudo. Como principal dificuldade, merece menção a ausência de publicação de regulamentação, cuja finalidade é entendida como diretriz e segurança para os agentes públicos iniciarem os processos licitatórios com a nova legislação, além de dificuldade no aspecto cultural, no qual ainda existe uma resistência à mudanças frente à transição das leis federais. O estudo limitou-se a um Órgão Público do Estado do Amazonas, podendo ser amplamente aplicado em demais órgãos públicos federais, estaduais e municipais, no âmbito nacional, analisando a institucionalização e pós institucionalização da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Palavras-Chave: Licitações, Nova Lei, dificuldades, Órgão Público, Lei nº 14.133/2021.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira utiliza o processo licitatório como ferramenta importante para uma gestão eficiente, para promover a transparência e a concorrência na contratação de bens e serviços, visando obter a melhor relação custo-benefício para o erário.

O processo licitatório é uma imposição constitucional a ser observada pelas Administrações em âmbito federal, estadual, distrital e municipal, incluindo os órgãos dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário; assim como instituições financeiramente autônomas, como os Tribunais de Contas, o Ministério Público e a Defensoria Pública (Administração Direta) e entidades componentes da Administração Indireta (autarquias e fundações, mantidas pelo poder público).

Seu fundamento é a proteção dos recursos do orçamento público dessas unidades administrativas contra práticas corruptas (desvios de finalidade), tais como nepotismo, favoritismo e atendimento de interesses pessoais, primando pelos princípios de legalidade,

impessoalidade, igualdade, moralidade e probidade administrativa, garantindo justiça e transparência na concorrência entre os diversos fornecedores de bens e serviços (Alves, 2020).

O ato convocatório, o sigilo das propostas, o julgamento objetivo, a competitividade e a eficiência são componentes vitais a serem considerados ao avaliar a economicidade, a vantagem e o formalismo moderado de uma determinada proposta de fornecimento. É imperativo vincular esses fatores para alcançar uma compreensão abrangente do assunto em estudo (Alves, 2020)

Ao longo da história do Brasil, o processo licitatório passou por inúmeras mudanças. A partir do estabelecimento pelo Império de suas primeiras regulamentações documentadas para esse fim, o processo evoluiu ao longo do período republicano, do regime militar e do período de redemocratização - marcada pela promulgação da Constituição da República de 1988 - regulando-se, primeiro pela Lei 8.666/1993, evoluindo até os dias atuais, com a edição da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021 (Alves, 2020).

Apesar da nova legislação ter sido promulgada em 1º de abril de 2021, fez-se necessário o estabelecimento de um marco temporal para a transição e adequação às suas normas pelos diversos órgãos e entidades da Administração, tendo sido estipulado prazo até dia 31 de março de 2023.

No entanto, de acordo com dados levantados pela Confederação Nacional de Municípios (CNM), 60% dos municípios não conseguiram cumprir o prazo de adequação à Nova Lei, fazendo-se necessário prorrogar, até 30 de dezembro de 2023, a utilização das três leis de compras públicas atualmente em vigor: Lei de Licitações (8.666/93), Regime Diferenciado de Compras – RDC (12.462/2011) e Lei do Pregão (10.520/2002) (Martimon, 2023).

O presente artigo teve como objetivo identificar, através de um estudo de caso, as dificuldades enfrentadas por um Órgão do Poder Judiciário do Estado do Amazonas para a institucionalização da Nova Lei. Escolheu-se este Órgão - composto por vários setores, dentre eles a Secretaria de Compras, Contratos e Operações que executa processos licitatórios e contratações públicas -, pela facilidade de acesso e de comunicação da discente com seus servidores, por conta do estágio acadêmico em desenvolvimento.

Alcançar o resultado almejado pela nova lei é um empreendimento complexo que envolve uma sucessão de modificações nos diversos atos normativos regulamentadores, medidas de controle e gestão, bem como em aspectos culturais, organizacionais e mercadológicos (Controladoria Geral da União [CGU], 2020).

Diante da não implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos, quais as dificuldades o Órgão Público supracitado enfrenta para institucionalizá-la? Para responder a essa questão, buscou-se aprofundar em aspectos regulatórios, técnicos, culturais e políticos por meio da aplicação da lente óptica da *Institutional Analysis and Development* — IAD (Ostrom, 2007).

Embora a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos seja relativamente menos burocrática do que a lei anterior, ainda existem obstáculos aparentes no que diz respeito à sua regulamentação. Investigar os fatores que dificultam a institucionalização da nova legislação é de relevante importância prática e acadêmica. Do ponto de vista prático, destacam-se fatores cruciais que podem facilitar a implementação de novas leis, promovendo

uma campanha direcionada de divulgação por parte dos órgãos reguladores sobre os benefícios do cumprimento de tais leis. Na perspectiva acadêmica, o assunto é significativo para a compreensão da interseccionalidade de aspectos legais e de gestão administrativa como fator de desenvolvimento e segurança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Serviço Público é responsável por atender às necessidades públicas básicas e inclui a realização de funções necessárias para o bem-estar da sociedade. Este dever é uma responsabilidade essencial do Estado, devendo a sua execução estar alinhada respectivamente com seus objetivos comuns. É imperativo que serviços como educação, saúde e seguridade social sejam fornecidos de maneira não apenas eficaz, mas também eficiente e satisfatória para as necessidades do público (Bresser-Pereira, 2017).

A Administração Pública requer frequentemente os serviços e produtos de entidades externas no decurso das suas intrincadas e múltiplas operações. São celebrados contratos para facilitar a execução de obras, prestação de serviços, distribuição de bens, execução de serviços públicos e arrendamento de imóveis. É imperativo que a lei não conceda aos administradores públicos a liberdade de escolher suas próprias contratações, pois isso poderia levar a seleções injustas e parciais, e até mesmo a possibilidade de condutas inescrupulosas por parte de determinados administradores, o que prejudicaria diretamente a Administração Pública (Borges; Walter; Santos, 2016; Carvalho Filho, 2019).

As empresas privadas têm a liberdade de escolher seus fornecedores sem muitas restrições externas. No entanto, as organizações públicas estão sujeitas a leis e regulamentos de aquisição que ditam tal processo. Como resultado, inúmeras implicações podem surgir, causando um grande contraste entre os métodos de compra empregados pelos setores público e privado (Borges; Walter; Santos, 2016).

Hely Lopes Meirelles (2015) define a licitação como um procedimento administrativo no qual a Entidade Pública convoca os interessados a apresentarem suas propostas, dentre as quais será escolhido a de maior vantajosidade e adequada para o cumprimento do contrato interessado. É através das licitações que a Administração Pública pode comprar e vender algo democraticamente (Brasil, 2022). Já o contrato administrativo é o instrumento utilizado para materializar o acordo entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas (Brasil, 2022).

As licitações são um componente crucial das finanças públicas, pois estabelecem os padrões para os gastos públicos. Servem de ponte entre a arrecadação e a despesa, dando a necessária validação jurídica de que o governo está realizando a operação mais favorável, respeitando os princípios jurídicos e sem qualquer impedimento para os interessados em fazer negócios com o Estado (Silva *et al.*, 2016).

2.1 A Gênese do processo licitatório no Brasil

O início das licitações no Brasil remonta à promulgação do Decreto nº 2.926/1862, sancionada sob autoridade do Imperador Pedro II. Esse decreto tratou especificamente do processo de arrematação de serviços de competência do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas (Brasil, 2014). Este decreto emprega uma abordagem simplista para atrair a atenção de potenciais licitantes e tinha como principais características o estabelecimento de prazos claros para a apresentação de propostas.

Alves (2020) destaca que, apesar da concentração de poder na monarquia, houveram passos iniciais para uma governança efetiva. A implantação do Decreto nº 2.926/1862 marcou uma importante virada no âmbito das licitações e abriu caminho para o avanço de uma administração pública efetiva. Esse novo sistema trouxe inúmeros benefícios para a sociedade, pois incentivou o aumento da participação de diversas empresas, resultando em maiores vantagens financeiras. É importante notar, no entanto, que durante esse período o governo ainda estava sob o controle da monarquia, o que significava que eles mantinham total autoridade para governar, dirigir, comandar e administrar como bem entendessem.

Com a introdução do processo licitatório no Brasil, conforme Decreto em tela, a questão passou a ganhar força em nível nacional com a promulgação do Decreto nº 4.536/1922, já no Brasil República. O Decreto abarcou várias características notáveis, uma das quais envolveu a introdução de um requisito para a autorização de despesas. Essa exigência envolvia a necessidade de celebração de contrato e concorrência pública ou administrativa, conforme previsto no Código Federal de Contabilidade (Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946).

No entanto, apesar da existência do Decreto e de suas normas prescritas, a prevalência do patrimonialismo na administração pública tornava essas normas meramente superficiais. Contudo, a implementação do Decreto-Lei nº 200/1967 marcou um período significativo de reformulação na administração pública federal, abordando amplamente questões relativas a licitações públicas e contratos administrativos. Alves (2020) afirma que as inovações introduzidas neste contexto abrangem vários aspectos. Estes incluem a previsão e implementação de diferentes modalidades licitatórias, como concorrência, avaliação de preços e convite (art. 127), juntamente com o estabelecimento de regimes contratuais baseados em preço global, preço unitário e administração contratada (art. 132). Adicionalmente, a introdução de sanções administrativas, como advertências, multas, suspensão do direito de licitação e declaração de inaptidão (art. 136), também são avanços dignos de nota nesse sentido, entre outros aspectos.

Com a promulgação da Lei nº 5.456/1968, o escopo do Decreto-Lei nº 200/1967, que ainda vigora, foi ampliado para abranger não apenas a Administração Pública Federal, mas também as esferas Estaduais e Municipais. Como resultado, qualquer discricionariedade em relação a esse assunto foi eliminada.

O Decreto-Lei nº 200/1967, de forma concisa, serviu como versão preliminar da Lei nº 8.666/1993, lançando as bases para a legislação vigente. Sua importância como marco regulatório dos processos licitatórios foi reconhecida no período da Sexta Constituição Federal, que se estendeu de 1967 a 1986 sob o Regime Militar.

O processo de redemocratização pelo qual passou o Brasil teve um impacto significativo no desenvolvimento das contratações públicas. Uma virada crucial nas práticas licitatórias ocorreu com a introdução do Decreto-Lei nº 2.300/1986. Essa legislação marcou a

primeira vez em que os princípios que norteiam os processos licitatórios foram explicitamente referenciados, trazendo a introdução de princípios fundamentais de igualdade, transparência, conduta ética, adesão aos procedimentos legais, imparcialidade e princípios associados.

Um aspecto significativo do Decreto centrou-se na competência exclusiva da União para estabelecer regulamentos relativos a procedimentos gerais de licitação. Por outro lado, a responsabilidade de legislar sobre outras matérias foi delegada aos Estados e Municípios, dando-lhes flexibilidade para adequar suas regulamentações de acordo com suas circunstâncias específicas.

Embora o regime militar tenha feito progressos significativos ao promulgar o Decreto-Lei nº 200/1967 para promover a conduta ética e a estrutura organizacional, também prejudicou a investigação da corrupção administrativa enquanto estava no poder. Apesar disso, os esforços do regime serviram de arcabouço valioso, ainda que imperfeito, para o desenvolvimento da Lei 8.666/1993 e da sua legislação subsequente.

2.2 A Constituição Federal e o surgimento da Lei nº 8.666/1993.

Um grande marco na história do Brasil que incorporou as aspirações e o otimismo da população brasileira, se deu com a promulgação da Constituição Federal, em 5 de outubro de 1988, onde é determinado no art. 22, inciso XXVII, a deliberação à União de estabelecer normas gerais para todos os entes federativos sobre licitações e contratos administrativos (Brasil, 1988).

Exercendo a competência oriunda da Constituição Federal de 1988, a União editou a Lei de Licitações, Lei Federal nº 8.666/1993 [também chamada de Lei Geral de Licitações (LGL)], que estabeleceu os princípios fundamentais das licitações e contratos públicos, com o objetivo de garantir que todos os concorrentes tivessem oportunidades iguais de sucesso. Além disso, estabeleceu diretrizes claras para a condução de processos justos e transparentes. A importância dessa lei pode ser vista na forma de criação de um quadro regulamentar, que ajudou a promover a integridade e a concorrência no setor público (TCU, 2023).

Visando maior celeridade e eficiência nos processos licitatórios, foi criada a Lei nº 10.520/2002 conhecida como a Lei do Pregão. Esta nova modalidade de licitação tem por objetivo a aquisição de bens e serviços comuns, cujos padrões de desempenho e qualidade sejam definidos objetivamente através de edital. Desta forma, a modalidade pregão é uma categoria que se dá por uma disputa entre fornecedores através de lances, como forma de leilão, em que o fornecedor que apresentar o lance de menor valor vence a disputa.

Neste ínterim, doravante a urgente necessidade dos eventos esportivos a serem realizados no Brasil (Copa das Confederações de 2013, Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas Rio 2016), houve a necessidade de aumento da eficiência e transparência do processo de contratação, possibilitando que fases fossem invertidas, facilitando a ocorrência de novas modalidades de disputa e possibilitando contratações simultâneas. Desta forma, a Lei Federal nº 12.462/2011 introduziu o Regime Diferenciado de Contratação (RDC) que flexibilizava o processo licitatório de contratação para atender à tal demanda. No entanto, após seu lançamento inicial, a Lei RDC sofreu modificações para ampliar sua aplicabilidade

para além dos eventos esportivos. Com essas ampliações, o Regime tornou-se uma alternativa permanente para os processos licitatórios (Faria *et al.*, 2021).

A fim de modernizar, aumentar a transparência, desburocratizar, aumentar a eficiência, acelerar os processos e aumentar a segurança jurídica nas relações entre a Administração e os particulares, o marco legislativo para licitações e contratos administrativos no Brasil foi recentemente atualizado com a publicação da Lei nº 14.133/2021 (Remédio, 2021).

2.3 A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021

Com a aprovação da Lei nº 14.133/2021, que entrou em vigor em 1º de abril de 2021, foram introduzidas alterações significativas no atual regime de licitações e contratos administrativos, além de inúmeras inovações que marcam um afastamento da regulamentação prevista na Lei nº 8.666/1993.

A discussão da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC) teve início no Congresso Nacional em 2013, duas décadas após a implementação da Lei nº 8.666/1993, tendo como principal objetivo combater a corrupção, que já era o desígnio da legislação anterior. Além disso, visa modernizar e agilizar as contratações públicas, garantindo mais transparência, eficiência e qualidade nos serviços prestados à sociedade.

O processo licitatório, conforme determina a Nova Lei nº 14.133/2021, serve como meio de seleção e como veículo para atingir objetivos mais amplos. Esses objetivos vão além da determinação racional-legal feita pelo adjudicante do contrato administrativo e abrangem as intenções delineadas pela legislação recente. O processo licitatório passou a ser orientado para a regulação da economia, com ênfase na promoção do mercado nacional e na promoção da sustentabilidade, principalmente em termos de emprego. Para atingir esses objetivos, a nova lei busca reduzir os requisitos processuais e alinhar com a implementação de uma política anticorrupção nas contratações públicas (Nóbrega, 2019).

A recente edição da Lei nº 14.133/2021 passa a regular não apenas como um marco legal anteriormente estabelecido pelas leis 8.666/1993 (até então a Lei Geral de Licitações e Contratos Administrativos, considerada burocrática e defasada), 10.520/2002 (Lei do Pregão) e 12.462/2011 (Regime Diferenciado de Contratação), mas também para abraçar os princípios e valores que se alinham com os atuais ramos da Administração Pública, que consistem em princípios constitucionais e infraconstitucionais.

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro, os princípios podem ser considerados como um tipo específico de norma jurídica que funciona como padrão e base para aprimorar a aplicação da lei. Desempenham um papel crucial na interpretação e complementação da lei, sobretudo nas situações em que existem lacunas na legislação (Di Pietro, 2022).

A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos fornece um quadro completo de instruções para licitações e contratos, conforme explicitamente descrito no artigo 5º. As diretrizes abrangem princípios cruciais como legalidade, imparcialidade, ética, publicidade e eficiência, também consagrados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

Ademais, foram reiterados os princípios da igualdade, proibidade administrativa, adesão aos editais, imparcialidade nas decisões e progresso nacional duradouro, conforme estipulado na Lei nº 8.666/1993. Além disso, tendo a NLLC como uma das suas

características a flexibilidade, que permite aos gestores públicos a adoção de modelagem de contratação que se alinhe de maneira mais eficaz com sua necessidade, é imperativo reconhecer a introdução da inovação por meio da incorporação de princípios-chave, pois estes facilitam a obtenção de equidade em cenários reais. Tais princípios consistem em planejamento estratégico, transparência, eficiência, segregação de funções, competitividade, conveniência e custo-benefício (Freitas *et al.*, 2021).

É importante enfatizar a implementação positiva do princípio da segregação de funções, que tem merecido atenção de órgãos de controle interno e externo, inclusive do Tribunal de Contas da União, que abriu precedente legal sobre o assunto (Acórdão, nº 747/2013). Essencialmente, esse princípio garante que diferentes indivíduos tenham funções distintas, evitando assim a concentração de responsabilidades em uma pessoa. Como resultado, isso reduz a probabilidade de procedimentos impróprios e má conduta ética.

Criada para regular todos os mecanismos dos processos licitatórios de forma otimizada, a Nova Lei de Licitações também trouxe como inovação a regulamentação no Sistema de Registro de Preços (SRP), que consiste em um tipo de licitação especial que possibilita a eventual e futura contratação pela Administração Pública. Esse sistema serve como uma ferramenta adicional para a contratação na aquisição de bens e serviços comumente utilizados, cuja demanda pode ser incerta no processo administrativo de aquisição.

Com a recém-instituída Lei nº 14.133/2021, o SRP poderá ser utilizado em cenários onde a licitação para a aquisição de bens ou serviços por um único órgão ou entidade seja feita por meio de dispensa eletrônica ou inexigibilidade, conforme previsto na regulamentação. Além disso, poderá haver cotação para contratação de execução de obras e serviços de engenharia, desde que exista a demanda contínua ou frequente.

Através da estimativa de aquisição de produto ou serviço, os valores avaliados e publicados em edital são registrados e documentados na Ata de Registro de Preços (ARP). Isso garante que, caso haja necessidade de uma futura compra ou contrato, o preço já esteja registrado. De acordo com o Decreto nº 11.462/2023 (que atualiza o uso do SRP), as propostas constantes do ARP permanecem válidas por um ano, podendo ser prorrogadas por igual período. Isso garante a confiabilidade e longevidade das propostas para os órgãos envolvidos, permitindo que eles realizem suas aquisições ou contratações nesse prazo sem a necessidade de uma nova licitação (Brasil, 2023).

A implementação de um Sistema de Registro de Preços resulta em uma redução notável nas despesas associadas ao processo de licitação. Isso porque a licitação ocorre apenas uma vez para a criação da ata de registro de preços, e as contratações posteriores são feitas de acordo com as exigências da Administração Pública. Consequentemente, isso garante um melhor planejamento para fins de contratação por parte das entidades participantes ou integrantes da ARP (Brasil, 2023).

Além desses benefícios, o Sistema de Registro de Preços promove a transparência na alocação de recursos públicos e promove o uso eficiente dos recursos. Permite um melhor orçamento e planejamento de despesas, ao mesmo tempo em que estimula a concorrência no mercado. Ademais, aumenta a acessibilidade dos fornecedores à administração pública, agilizando o processo de compras.

A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos aborda ainda, a exclusão de duas modalidades de licitação: Carta-convite (que consiste em um convite vindo do órgão público para três empresas participarem do processo licitatório sem a necessidade de um edital) e Tomada de Preços (modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação). Tal exclusão se deu devido à ocorrência frequente de registro de fraudes e à modalidade “concorrência” ser mais célere com a inversão de fases nos processos. Dessa forma, foi incluído uma nova modalidade de licitação: o diálogo competitivo.

O diálogo competitivo é a modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública “realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentarem proposta final após o encerramento dos diálogos” (Brasil, 2021).

O formato licitatório de diálogo competitivo, também conhecido como diálogo concorrencial, é influenciado pela Diretiva 2014/24 da União Europeia e pelo diálogo e práticas processuais presentes no Federal Acquisition Regulation (FAR) dos Estados Unidos, que contempla em seu item 16.104 diversos fatores que podem auxiliar na implementação da negociação competitiva (Nohara, 2018)

O diálogo competitivo foi desenvolvido para atender aos desafios que o governo enfrenta ao contratar objetos complexos e inovadores. Esta modalidade permite à Administração Pública identificar as suas necessidades e estabelecer critérios para a pré-seleção dos concorrentes e, com isso, os licitantes selecionados iniciam um diálogo para fornecer informações e soluções alternativas até que seja definida a solução mais adequada, momento em que todos os licitantes selecionados podem apresentar suas propostas (Zago; Rodrigues, 2019).

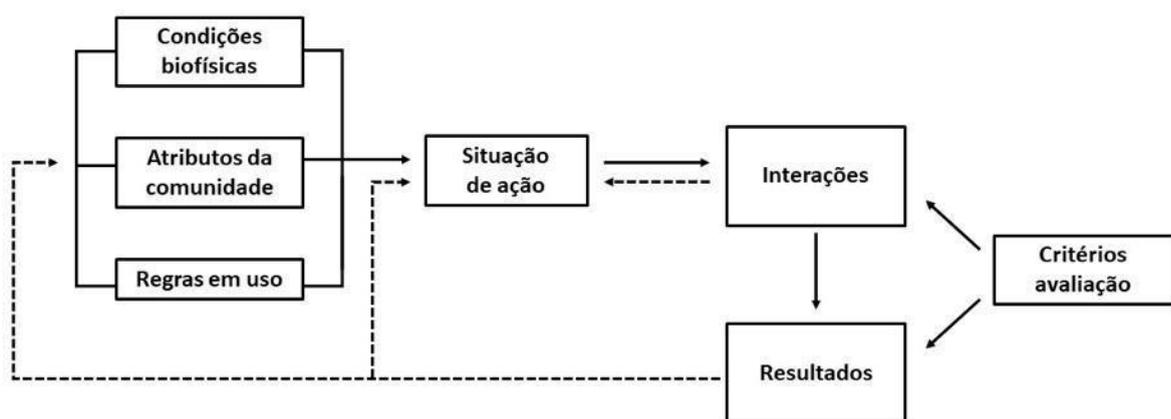
Entre outros aspectos, o diálogo competitivo confere legitimidade, transparência e segurança jurídica a um fato inerente à relação entre a Administração Pública e os particulares, sendo esse fato a necessidade de comunicação prévia entre ambas as partes no sentido de apresentar soluções fornecidas pelo setor privado e que possam ser do interesse da Administração Pública (Lahoz, 2021).

2.4 A institucionalização da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

A *Institutional Analysis and Development* – IAD foi criada por Elinor Ostrom e seus colegas no *Workshop Political Theory and Policy Analysis* localizado na Universidade de Indiana. A estrutura atual da teoria foi influenciada por diversos fatores durante seu processo de desenvolvimento. Inicialmente, o foco principal do estudo foi a situação de ação, que se refere a um espaço social tangível ou intangível onde os indivíduos se envolvem em interações que produzem resultados para si próprios, bem como para a sociedade e o meio ambiente. Entre as características marcantes da estrutura do IAD está a versatilidade de adaptação a diversos ambientes, o que contribui para sua praticidade institucional (Cole, 2017).

Ostrom (2007) propõe uma estrutura específica para o *framework* de Análise e Desenvolvimento Institucional (IAD). O primeiro passo envolve definir a questão política e depois mudar o foco para a análise do comportamento dentro da situação de ação. Isso inclui examinar os atores regulares e os indivíduos envolvidos na situação, desmembrando o cenário social em atividades práticas. Com isso, busca-se identificar os fatores que influenciam o comportamento grupal e individual, os quais são classificados como variáveis externas ou internas. Em estudos anteriores, Ostrom considerou variáveis exógenas como regras e atributos da comunidade, e condições biofísicas como externas à situação. No entanto, com a incorporação de *feedbacks*, essas variáveis podem ser vistas como internalizadas dentro da estrutura. Um dos objetivos principais deste estudo é examinar os resultados que surgem de ações específicas. Adicionalmente, o estudo procura reconhecer e escrutinar os diferentes padrões de interação que estão associados a estas ações, bem como os efeitos que estas interações têm no resultado final (Deubel, 2021; Nordman, 2021). Tal estrutura pode ser percebida de acordo com a Figura 1.

Figura 1: Estrutura de análise institucional – Modelo IAD



Fonte: Ostrom (2007)

De acordo com o *framework* proposto por Ostrom, as variáveis externas tornam-se fatores internos no ambiente institucional que influenciam as situações de ação e recebem *feedbacks* das interações. Essas variáveis externas consistem em três componentes principais: 1) condições biofísicas, que dizem respeito aos recursos compartilhados; 2) atributos de uma comunidade, que compreendem histórias de interação passadas, homogeneidade interna ou heterogeneidade de atributos-chave, conhecimento e capital social – que refere-se às interações entre os indivíduos durante a realização de uma atividade; 3) regras atualmente em uso, que indicam o entendimento compartilhado dos atores dentro dos limites impostos aos usuários dos recursos, bem como suas respectivas sanções (Ostrom, 2007).

A questão sob investigação no cenário de ação pode se manifestar em três níveis distintos: constitucional (que diz respeito à decisão de quem tem o direito de participar das políticas públicas e ao estabelecimento dessas políticas), político (relacionado às escolhas

coletivas feitas pelos tomadores de decisão em relação às regras) e operacional (que destaca as interações entre os atores que são motivados pelos incentivos que enfrentam para produzir resultados). Dissecar a estrutura que impacta um processo interessante é crucial para elucidar os padrões inerentes às ações humanas e seus resultados (Fernandes *et al.*, 2019).

A estrutura da situação é determinada por vários fatores que incluem: 1) as identidades dos atores envolvidos; 2) os papéis específicos atribuídos a cada participante; 3) a gama permitida de ações e suas consequências; 4) os resultados potenciais associados a cada sequência de ações; 5) a extensão do controle que cada participante exerce sobre suas escolhas; 6) os dados que são fornecidos aos participantes sobre a configuração da situação em questão e 7) custos e benefícios, que associados atuam como incentivos e impedimentos para tomar certas ações e produzir resultados específicos (Ostrom, 2007; Nordman, 2021).

Na perspectiva de Ostrom (2007), a identificação da unidade conceitual, ou seja, a situação de ação, abre caminho para sua descrição abrangente, análise e compreensão de seus comportamentos dentro de estruturas institucionais. As variáveis que podem ser assumidas sobre os atores na situação de ação incluem os recursos que eles trazem para a situação e o valor que eles atribuem aos estados do mundo e às ações, incluindo a aquisição, processamento, retenção e utilização do conhecimento e da informação pelos atores. Além disso, abrange os processos que os atores utilizam ao escolher determinados cursos de ação.

As regras são um conjunto de entendimentos compartilhados entre os envolvidos, consistindo em uma lista de instruções que podem ser exigidas, permitidas ou proibidas para garantir que a ordem e a previsibilidade sejam mantidas. Nesse contexto, as regras em uso são um conjunto de ações explicadas e justificadas pelos participantes, caso sejam solicitadas. Os participantes são capazes de alterar seu comportamento e adotar regras diferentes com base em seu nível de consciência (Ostrom, 2007; Nordman, 2021). Além disso, Cole (2017) afirma que as regras são implementadas dentro de uma comunidade e devem ser codificadas e mecanizadas para serem aplicadas e monitoradas.

Por fim, Kartodiharjo *et al.* (2022) assegura que a tomada de decisão dentro de uma determinada área de estudo está sujeita a fatores externos e exógenos, como as regras em uso. Essas regras são frequentemente citadas por indivíduos como um meio de justificar ou esclarecer suas ações. Além disso, os regulamentos (regras em forma) são o principal ponto de referência para explicar o processo de tomada de decisão dos indivíduos. Consequentemente, é crucial compreender essas regras nas quais os indivíduos se baseiam para realizar uma análise institucional.

Em relação ao conceito de regras, Whaley (2018) oferece uma perspectiva distinta. Ele postula que regras e recursos têm uma função cíclica na perpetuação dos sistemas sociais, pois os indivíduos se apoiam neles em situações sociais. Essas regras e recursos criam circunstâncias que moldam comportamentos futuros, e a maneira como são utilizados pelos participantes, por sua vez, reforça essas regras e recursos. Conforme explica o autor, tanto os meios quanto os resultados das ações são influenciados por suas interações com regras e recursos.

2.5 Desafios para a institucionalização da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos

A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), promulgada em 1º de abril de 2021, possuiu o prazo de dois anos de *vacatio legis* (expressão latina que se refere ao prazo entre a publicação de uma lei e o início de sua vigência), período no qual destinou-se à adaptação, entendimento e aplicação da nova legislação.

Perante a necessidade de adequação dos entes públicos e dos empreiteiros ao cumprimento dos últimos normativos, o legislador decidiu manter as atuais estruturas legislativas, ao mesmo tempo que implementar-se-ia a nova legislação. Ou seja, era facultado à Administração a aderência à nova lei ou seguir as leis que serão revogadas - a saber, Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993), Lei nº 10.520/2002 (Lei do Pregão), e alguns dispositivos da Lei nº 12.462/2011 (Regime Diferenciado de Contratação)) (Sacramento *et al.*, 2022).

No entanto, chegando ao final do prazo estabelecido pelo Presidente da República, um conselho de prefeitos reuniu-se em Brasília, em março de 2023, para demandar a prorrogação do prazo de institucionalização da Nova Lei. Foi revelado através da Confederação Nacional de Municípios (CNM) que 60% das cidades não conseguiram cumprir o prazo de adequação da nova legislação, que requer treinamento de pessoal, modificação nos procedimentos administrativos e investimentos tecnológicos (Martimon, 2023).

Atendendo a demanda de diversas entidades representantes dos gestores municipais, em 31 de março de 2023 foi editada a Medida Provisória (MP) nº 1.167/2023 que prorroga até o dia 30 de dezembro de 2023 a validade das três leis de compras públicas. Apesar disso, o recente atraso na implementação significa que os entes da Administração Pública federal, estadual ou municipal ainda terão a opção de utilizar os formatos de contratação mais antigos, e publicar editais de acordo, até 29 de dezembro de 2023 (Brasil, 2023).

Segundo Ferreira e Moreira (2020) apenas promulgar e fiscalizar a legislação é insuficiente para garantir sua eficácia. Consequentemente, a questão da aplicação da lei também deve ser levada em consideração. A determinação da obrigatoriedade ou não de uma lei, bem como as políticas que orientam sua implementação, estão intimamente ligadas. Examinar essa conexão por meio de uma perspectiva institucionalista permite uma compreensão abrangente dos fatores qualitativos envolvidos. Essa lente ajuda a identificar os desafios e facilitadores que impactam a institucionalização da Lei em questão.

A nova regulamentação trouxe transformações significativas que exigem uma mudança de mentalidade, principalmente entre os gestores públicos. A lei exige a adoção de diversas medidas cautelares, como treinamento de pessoal, regulamentação de diversos instrumentos de licitação, estabelecimento de estrutura de pessoal adequada, principalmente no que diz respeito aos avanços tecnológicos (incluindo a criação de portais ou a modificação de sistemas já existentes para acomodar novos procedimentos de execução de contratos) e até modificação de unidades administrativas responsáveis pelas aquisições públicas.

Para explorar os principais desafios e perspectivas enfrentadas pelo Órgão Público do Estado do Amazonas em estudo, em relação à implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos, este artigo enfocou dois fatores externos: as regras em uso e os atributos da comunidade. O aspecto das regras em uso será analisado posteriormente em uma única subcategoria, como legislação. Já as subcategorias de atributos da comunidade incluem aspectos tecnológicos, capital social, conhecimento técnico/treinamento, cultura e política.

3 MÉTODO DE PESQUISA

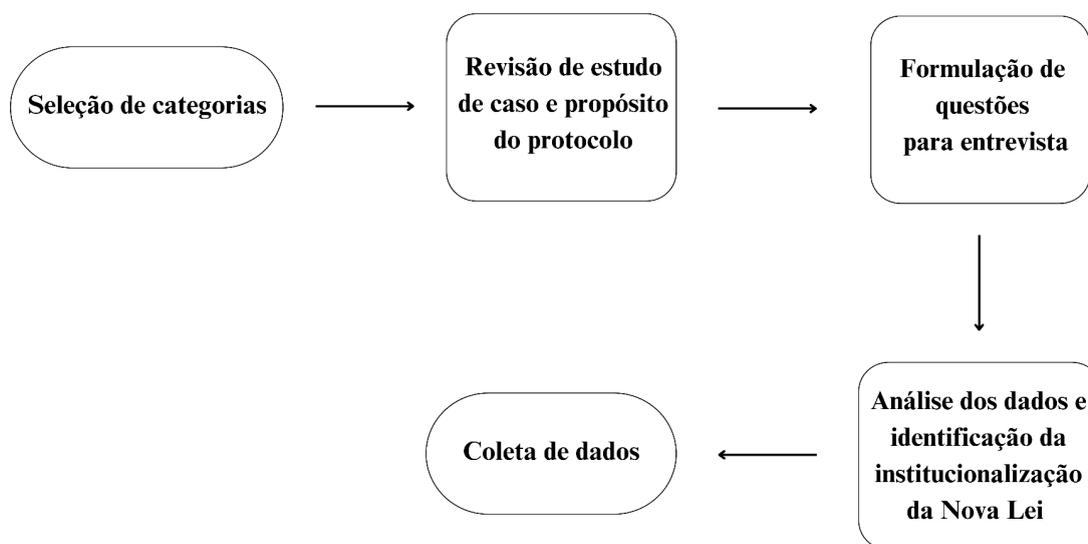
Para a realização deste estudo, foi realizado um estudo de caso (Gil, 2019), pois tem como principal objeto de pesquisa um Órgão Público do Estado do Amazonas. Esta pesquisa apresenta-se com uma abordagem qualitativa, concentrando-se principalmente em aprofundar e compreender os pontos de vista e os obstáculos enfrentados pelo Órgão em estudo, na tentativa de institucionalizar a nova norma. Tal abordagem demanda comportamentos específicos de flexibilidade, abertura e aptidão para análise e interação com a equipe pesquisadora e os atores envolvidos (Minayo, 2014).

Constitui-se como estudo de natureza aplicada, possuindo como característica a aplicação, utilização e resultados tangíveis do conhecimento, que em vez de desenvolver teorias com significado amplo e universal, a pesquisa aplicada preocupa-se predominantemente com sua aplicação direta em um contexto particular (Gil, 2019), destinada a gerar conhecimento que pode ser usado em ambientes práticos para resolver problemas específicos.

Quanto aos objetivos, este estudo é considerado de natureza descritiva, uma vez que busca descrever as percepções de um determinado grupo para identificar as dificuldades da institucionalização da Lei nº 14.133/2021, observando o objeto de estudo em correlação com o fenômeno (Gil, 2019; Severino, 2017).

A estrutura da pesquisa envolve um modelo de estudo de caso único, visto que trata-se do estudo das dificuldades que um órgão público do Estado do Amazonas enfrenta para aderir à Nova Lei. Yin (2015) sugere que o protocolo de estudo de caso é uma ferramenta robusta que pode direcionar o pesquisador na coleta de dados. Dessa forma, a figura 2 retrata o protocolo, incluindo os procedimentos e orientações a serem seguidas ao longo da pesquisa.

Figura 2: *Protocolo de estudo de caso*



Para conduzir esta pesquisa, empregou-se o método de entrevistas em profundidade realizadas com cinco agentes públicos da Secretaria de compras, contratos e operações, através de um roteiro semiestruturado. Tal modelo de entrevista permite que o entrevistador assuma o papel de aluno que busca por conhecimento, e o entrevistado é visto como autoridade no assunto, possuindo ampla oportunidade de se expressar de forma livre e expansiva (Silva e Russo, 2019). Os entrevistados possuem vínculo de cargo efetivo e ocupam a função de diretores e assessores de licitações e contratos. Os nomes dos entrevistados foram mantidos em confidência e, durante a análise dos dados foram identificados como entrevistados E1, E2, E3 e E4.

Para estabelecer o número de participantes a serem entrevistados, utilizou-se o método de amostragem por saturação. Este método envolve a descontinuação do processo de recrutamento de novos entrevistados quando a informação oferecida pelos participantes mais recentes se torna redundante aos dados já recolhidos, deixando de contribuir de forma significativa para o avanço do estudo (Falqueto, 2019).

De acordo com Sperber (2004), a utilização de questionários anteriormente validados para pesquisas em culturas, idiomas e temáticas variadas não deve perder suas qualidades fundamentais. O Quadro 1 apresenta as categorias e subcategorias utilizadas para a realização da pesquisa, bem como para a realização da análise dos dados.

Quadro 1: *Categorias e Subcategorias de Análise*

Objetivos específicos	Categorias	Questões da entrevista
Analisar as dificuldades relacionadas à institucionalização da Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021	Regras em uso (Legislação)	Validado por França (2022), tem por objetivo analisar como está o processo de regulamentação da Nova Lei, bem como entender quais as dificuldades enfrentadas pelo setor investigado.
Classificar os meios aplicados pela Administração para a execução da Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021	Atributos da comunidade (Aspectos tecnológicos)	Validado por França (2022), tem por objetivo investigar se o Órgão em estudo possui estrutura tecnológica e pessoal habilitado para aderir à Nova Lei, e se tal inovação será benéfica para os processos.
Avaliar o progresso da transição para a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021	Atributos da comunidade (Capital social, conhecimento técnico/capacitação, cultura, política)	Validado por França (2022), tem por objetivo avaliar quais aspectos dificultam a institucionalização da NLCC, considerando o quantitativo de servidores, a divisão de tarefas, grau de conhecimento, impactos culturais e tecnológicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Após a transcrição das cinco entrevistas, foi realizada uma análise interpretativa do conteúdo das falas e diálogos com os entrevistados. O método adotado para esse fim foi o proposto por Bardin (2016), que consiste em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, que servem para examinar casos de manifestações diversificadas.

Para a análise do material, foi realizada uma exploração preliminar por meio da organização sistemática do conteúdo colhido nas entrevistas. O *corpus* foi construído segundo o princípio da homogeneidade, onde as frases dos discursos foram selecionadas com base em sua importância para as subcategorias apresentadas, garantindo que apenas os trechos mais relevantes fossem selecionados para análise.

Para simplificar a apresentação e análise das discussões, foram elaborados mapas mentais para cada subcategoria de análise, contendo as unidades associadas a cada uma delas. Tal abordagem teve como objetivo a melhor representação visual dos dados, a fim de que os resultados fossem apresentados de forma coerente e organizada, facilitando a compreensão do leitor.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para realizar a análise dos dados, foram considerados os subcapítulos: regras em uso (legislação) e atributos da comunidade (aspectos tecnológicos, capital social, conhecimento técnico/capacitação, cultura e política).

4.1 Regras em Uso

As regulamentações em vigor são as que são postas em prática, podendo ser oficiais ou não oficiais (Ostrom, 2007). Embora as regras jurídicas formais sejam vitais para a Análise e Desenvolvimento Institucional (IAD), existem outras instituições que apoiam as relações sociais. Os costumes e normas sociais também são significativos, tais como os encontrados em instituições religiosas, famílias, comunidades e culturas. No entanto, as regras legais formais têm o impacto mais significativo na estrutura do IAD (Cole, 2017). Neste sentido, a pesquisa centrou-se em examinar a legislação para o uso da Nova Lei.

O tema inicial levantado nas entrevistas estava relacionado ao processo de regulamentação da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos em um Órgão Público do Estado do Amazonas. Algumas expressões merecem destaque, como a do E1: “– *Está ocorrendo de forma gradativa com a junção de informações de execução de todas as sessões que estão diretamente ligadas às compras públicas*” e do E2: “– *Está fracionada em diversas portarias, não irá sair só um instrumento para todas as situações que a Nova Lei indica*”. Ao serem solicitados a reputar sobre a quantidade de regulamentações da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, emergiram visões divergentes entre os entrevistados, onde alguns acreditam que a regulamentação não é necessária, como se confirma nas palavras do E2 e E4, respectivamente: “– *Na verdade, a lei é autoaplicável, ela não diz que precisa de regulamentação para ser aplicada. Os órgãos que entenderam que precisam de regulamentação. Mas hoje, sem a regulamentação, eu consigo aplicar a Nova Lei*” e “– *Eu*

acho que a lei é autoaplicável em muitas questões, inclusive já vem com minutas. Acho que não precisa de uma regulamentação muito extensa". No entanto, alguns entrevistados acreditam que a regulamentação é necessária, como se confirma nas palavras de E1 e E5, respectivamente: *"– Acredito que essas situações específicas de regulamentações são pertinentes"* e *"– Traz uma certa direção para a gente em relação a como determinados pontos devem ser seguidos. Eu acredito que a regulamentação não vai conseguir olhar o todo, mas com certeza a maior parte, que é o que a gente utiliza mais corriqueiramente e vai nos deixar com uma diretriz bem mais concreta para a utilização da nova lei"*.

Os entrevistados foram, então, solicitados a expressar suas opiniões se a Nova Lei traz mais vantagens ou desvantagens em comparação a Lei nº 8.666/93 e, por unanimidade, todos se expressaram de forma positiva, apontadas pelas falas a seguir: *"– a principal delas é quando ela funciona como uma consolidação de todas as leis e decretos que hoje regem as compras públicas"* (E1). Além disso, *"– ela já prevê algumas boas práticas que já eram utilizadas na '8.666/93'"* (E2) e *"– o principal instrumento de licitação que a gente e o Brasil inteiro usava era o Pregão e esta modalidade não está na '8.666/93', por exemplo, e agora está presente na '14.133/2021', além de trazer um olhar de gestão"* (E4). De acordo com as conclusões de Freitas *et al.* (2021), a lei recentemente implementada simplifica o processo de adoção de contratos que atendam a requisitos específicos, incentiva o planejamento inovador e promove a flexibilidade para garantir que a justiça seja alcançada em casos individuais.

Sobre o processo de transição da antiga lei para a Nova Lei, todos os entrevistados foram concordantes em relatar as dificuldades que estão por vir com a Lei nº 14.133/2021, indicando alguns fatores apresentados a seguir: *"– no âmbito nacional, verifica-se que poucos órgãos, em qualquer das esferas, realizaram licitações ou qualquer tipo de contratação pública que utilizasse a Nova Lei de licitações e contratos"* (E1). *"– Por exigir um olhar de gestão na confecção de TR (Termo de Referência) e na elaboração de ETP (Estudo Técnico Preliminar), eu acho que vai ser traumático"* (E4). Além disso, vale destacar que existem aspectos que dificultam a institucionalização da Nova Lei, como destacou o E4 e o E2, respectivamente em suas falas: *"– A questão da adaptação dos servidores, no geral, à Nova Lei, eu acho que é o que mais dificulta"* (E4) e *"– Por ser uma área sensível que pode gerar punições e que precisa ter um certo cuidado, os agentes públicos têm muito receio de mudanças, de estar fazendo alguma coisa errada e futuramente correr o risco de responder um processo de apuração de responsabilidade"* (E2).

No que diz respeito à teoria adotada, o foco está nas regulamentações, que são essencialmente regras que servem de estrutura para explicar como as pessoas tomam decisões (Kartodiharjo *et al.*, 2022). Porém, para que essas regulamentações tenham impacto no comportamento, elas devem se tornar regras que sejam postas em prática, o que requer um nível de consciência sobre elas (Ostrom, 2007; Nordman, 2021). Além disso, mesmo a nível local, os regulamentos devem ser formalizados e mecanizados para serem aplicados e monitorizados (Cole, 2017).

É evidente que existem alguns obstáculos à implementação da nova legislação, ainda que o Órgão esteja apto a trabalhar com o instrumento. A ausência de publicação das regulamentações ocasiona o atraso da adaptação e adequação da Nova Lei entre os gestores, tardando a ocorrência de possíveis falhas de execução e gestão, que deverão ser ajustadas para

o seu bom funcionamento. Além disso, há a existência de receio por parte dos agentes públicos devido a Nova Lei trazer algumas inovações nas contratações públicas e, se não atendidas de acordo com a lei, pode acarretar punições ao servidor.

Assim, a Figura 3 expressa, de forma resumida, o levantamento realizado na subcategoria Legislação desta pesquisa.

Figura 3: *Legislação*



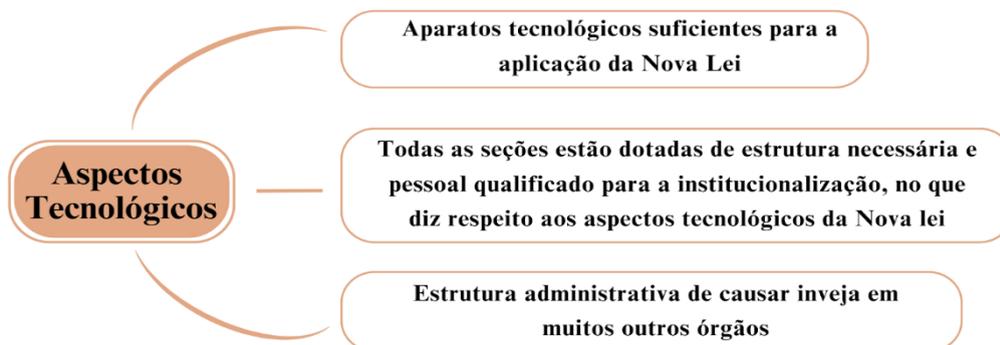
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.2 Atributos da Comunidade

Segundo Ostrom (2007), os atributos da comunidade são elementos que podem impactar as decisões e condutas tanto de indivíduos quanto de grupos. Essas ações podem ser influenciadas por diversos fatores, como o local, o momento e os participantes envolvidos na situação. Os próprios atributos da comunidade podem estar ligados ao tamanho da comunidade, ao nível de conhecimento e informação disponível aos membros, às suas crenças, valores e preferências, bem como ao grau de homogeneidade dentro da comunidade. Os atributos de uma comunidade podem ser vistos como os traços definidores de uma determinada situação, pois têm o potencial de ditar interações, comportamentos e resultados.

Quando se trata de fatores tecnológicos, percebe-se na figura 4 que tais considerações não constituem um obstáculo à implementação da Nova Lei. Isto é comprovado pelo fato de todos os indivíduos entrevistados confirmarem ter a infraestrutura necessária instalada, como observado na fala do E4: “– O Órgão está muito preparado. Ele tem uma estrutura administrativa de causar inveja em muitos outros órgãos”.

Figura 4: *Aspectos Tecnológicos*

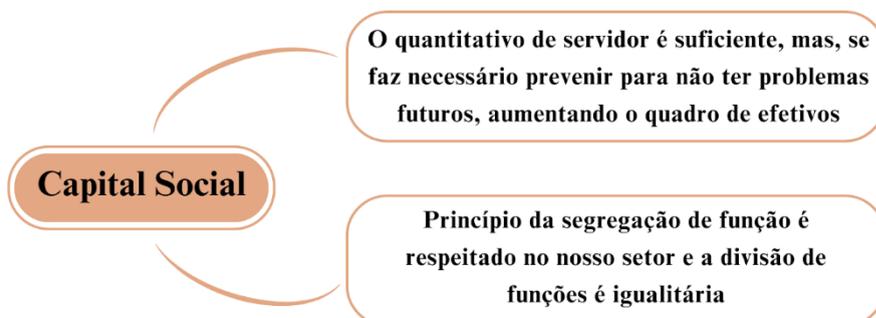


Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No que se refere ao capital social, Souza (2023) pontua que o conceito de capital social está intimamente ligado ao contexto organizacional e pode ser visto através das lentes da comunidade. Esta abordagem reconhece a importância das redes sociais e o valor inerente que elas possuem. No Órgão investigado, todos os respondentes afirmaram que a quantidade de servidores é suficiente para acompanhar a nova legislação, com destaque a fala da E5: “– Eu costumo dizer que é sempre necessário você se prevenir de maneira que você não tenha problema na continuidade. Hoje é possível implementar completamente a Nova Lei com a quantidade de pessoal que tem no setor. Contudo, para uma maior segurança, até por questões normais, de você ter muitas férias, de você ter um problema de saúde, eu visualizo que seria interessante nós termos mais pessoal (comissionado puro ou até mesmo servidores efetivos). Embora a gente, hoje, conte com o pessoal terceirizado, seria interessante que em algumas atividades eu pudesse ter mais pessoal efetivo”.

É importante mencionar o §1 do artigo 7º da NLLC, no qual estipula que a autoridade designada de uma determinada organização ou entidade deve aderir ao princípio da segregação de funções. Isso significa que há proibição de atribuir ao mesmo agente público o desempenho de múltiplas funções que apresentem maior risco, a fim de minimizar a possibilidade de ocultação de erros e potenciais fraudes no processo de contratação (Torres, 2023). No que diz respeito ao princípio da segregação de funções, todos os entrevistados foram unânimes em relatar que no setor existe esse cumprimento, como visto nas falas a seguir: “ – O princípio da segregação de função é respeitado no nosso setor e a divisão de funções é igualitária” (E1), “ – Como temos essa possibilidade de ter um estrutura robusta nessa área de compras, toda essa parte da cadeia de compras tem bem delineada a questão da divisão de funções” (E2), “ – A gente sempre achava que o princípio de segregação era respeitado até essa última consulta do CNJ. Agora a gente vai implementar um novo órgão aqui na Secretaria exclusivo para elaboração de edital e Termo de Referência. Segregar mais do que isso, não dá mais” (E4) e “– A gente conseguiu trabalhar de maneira que as áreas sejam bem definidas” (E5). Assim, o capital social foi avaliado e descrito na Figura 5.

Figura 5: *Capital Social*



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Ostrom (2007) postula que a estrutura de uma situação de ação é impactada pelos atores envolvidos. Estes intervenientes são variáveis e as suas rotinas e ações têm um efeito direto no resultado. Um exame de seus comportamentos é necessário para investigar este assunto. Para reforçar o capital social na área que incentiva o estabelecimento de novas leis, deve ser implementada uma política pública que altere os aspectos culturais e técnicos, incluindo a formação.

Acerca do conhecimento técnico dos servidores entrevistados, foi afirmado que o pessoal possui conhecimento específico advindos de participação em congressos e cursos online, como destacado nas falas a seguir: “ – O processo de capacitação está sendo contínuo, junto à instituição, com a inscrição de vários servidores em cursos on-line e presenciais” (E1), “ – a maioria dessas capacitações ocorrem online, devido a um corte de custos do Órgão, e geralmente somente alguns dos servidores participam” (E3). Vale salientar a fala do E4 em que apresenta uma ótica diferente dos demais entrevistados: “– A gente precisa continuar trabalhando com formação de servidores, a Nova Lei é um novo paradigma e isso exige bastante. Não tem como exercer este papel sem a capacitação. Esse ano eu participei de duas capacitações e, pela primeira vez na história do Órgão, nós mandamos três servidores que nunca tinham ido fazer capacitação, devido a uma cultura de mandar somente os chefes de cada seção. [...] Eu acho necessário, isso dá um gás para o servidor que se sente amparado pela administração no sentido de dar condições e ferramentas para que ele exerça o trabalho”. No entanto, apesar das capacitações contínuas, ainda não foi colocado em prática devido ao Órgão não ter iniciado nenhum processo licitatório pela Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Assim, a Figura 6 traz a configuração do conhecimento técnico do Órgão estudado.

Figura 6: *Conhecimento Técnico*



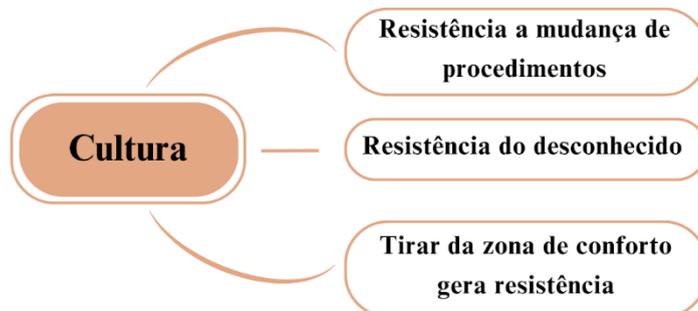
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A AGU (Advocacia Geral da União) (2021) adverte que a implementação de nova legislação depende de circunstâncias favoráveis que promovam a aprendizagem e a contemplação da lei e das suas aplicações jurídicas, facilitando assim a adesão à segurança jurídica. Isto é crucial para promover uma cultura que defende a lei e a transforme numa “norma em uso”.

Ao discutir os aspectos culturais, foi observado que há certa resistência à alteração de procedimentos, além de resistência cultural que abrange a todos os servidores, inclusive de setores de fora do estudo, como observado nas palavras de E2 e E4: “ – *Essa resistência é a resistência do desconhecido, mas como é inevitável a mudança, a gente tem buscado ajustar as coisas para que seja feita a transição*”, “ – *Existe muita resistência, porque é difícil tirar a pessoa da zona de conforto quando se muda de forma vertical. É natural do ser humano que ele não se sinta confortável e em alguns setores as pessoas ficam até aterrorizadas com o que vai acontecer, mas não tem o que se preocupar muito*”.

Ferreira e Moreira (2020) afirmam que a presença de hábitos e rotinas estabelecidas pode levar à insegurança jurídica, bem como à falta de confiança nos mecanismos de contratação pública. Como resultado, os funcionários públicos podem optar por utilizar métodos tradicionais que não requerem qualquer explicação adicional. Esta decisão é influenciada por fatores culturais, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 7: *Cultura*



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Sobre as questões políticas e como elas influenciam na institucionalização da Nova Lei, foi destacado apenas pelo E4 a atualização que a nova legislação trouxe em seu corpo da lei, bem como o marco legal oriundo da Medida Provisória nº 1167 de 31 de março de 2023 que alterou o prazo de adequação à Nova Lei, sendo facultativo a utilização das leis antecedentes até o dia 29 de dezembro de 2023. Ademais, os outros entrevistados não veem forças externas influenciando na institucionalização e acreditam não haver mais nenhuma Medida Provisória que estenda a adequação da Nova Lei, sendo obrigatório e exclusivo a sua utilização a partir de 1º de janeiro de 2024. A seguir, a Figura 8 expressa o compêndio do aspecto político presente no objeto de estudo.

Figura 8: *Política*



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O princípio da eficiência da administração pública, introduzido no texto constitucional pela Emenda nº 19/1998, ainda se aplica às questões políticas. A busca pela eficiência administrativa é um desafio que requer equilíbrio entre as demandas modernas e a superação de práticas ultrapassadas. Apesar do seu propósito original de combater a corrupção e o patrimonialismo, a burocracia existente na administração pública é agora vista como um obstáculo à consecução de uma administração pública eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo objetivou identificar os problemas que um Órgão Público do Estado do Amazonas encontrou durante o processo de institucionalização da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, através da realização de entrevistas com cinco agentes públicos. A partir da pesquisa realizada, foi possível identificar que o Órgão em estudo não começou a utilizar a nova legislação em seus processos licitatórios, mas está na iminência da publicação das regulamentações para iniciar a transição.

Como principal dificuldade para a não institucionalização da lei, merece menção a ausência de publicação da regulamentação, que serve como direção e segurança para os agentes públicos iniciarem os primeiros processos com a nova legislação. Além disso, cabe ressaltar que o aspecto cultural é também um ponto de dificuldade, visto que existe, entre os servidores, uma resistência a mudanças de procedimentos que já eram realizados há anos e, com a ausência da institucionalização a nível nacional, gera um desconforto, principalmente pela falta de subsídios e riscos de possíveis penalizações.

Ademais, o Órgão Público analisado não carece de dificuldades relacionadas a aspectos tecnológicos, capital social, conhecimento técnico/capacitação e política, visto que possuem estruturas e recursos suficientes para suprir a estas demandas.

Este trabalho apresentou como limitação o fato de seu objeto de pesquisa focar apenas em um Órgão Público do Estado do Amazonas, podendo ser amplamente aplicado em demais órgãos públicos federais, estaduais e municipais, no âmbito nacional.

As contribuições que este trabalho pretende gerar com os resultados obtidos pode ser de grande valia para gestores que buscam compreender os desafios enfrentados com a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, que entrará em uso no exercício de 2024. Munidos de informações, é possível tomar medidas para aplacar riscos de uma institucionalização árdua. Além disso, é imperativo atribuir recursos ao desenvolvimento de uma estratégia abrangente para a integração efetiva da lei e a prestação de educação emocional visando as mudanças culturais e todos os cenários possíveis dentro do ambiente de trabalho.

Este artigo sugere caminhos para futuras pesquisas relacionadas ao tema em questão, principalmente no que tange ao pós institucionalização da Nova Lei. Na área acadêmica, tal objeto de estudo é ainda pouco explorado, permitindo o início de futuras pesquisas neste campo.

Em termos de contribuições sob a ótica social, acredita-se que uma boa gestão dos processos licitatórios realizados com a Nova Lei impacta positivamente na aquisição de materiais e na prestação de serviços realizados pelo Órgão, buscando sempre a melhor relação custo-benefício para a população.

Apesar do princípio constitucional da eficiência, o progresso no país tem sido lento e leis inovadoras enfrentam dificuldades culturais para se tornarem normas em uso. A superação destes desafios mostra-se uma tarefa difícil tanto para acadêmicos quanto para gestores públicos na busca de uma nação mais avançada.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. **Primeira norma de licitações foi editada no Império, de 10 de julho de 2014.** Senado Notícias, 2014. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2014/07/10/primeira-norma-de-licitacoes-foi-editada-no-imperio>.> Acesso em: 26/07/2023

ALVES, Ana Paula Gross. **A evolução histórica das licitações e o atual processo de compras públicas em situação de emergência no Brasil.** REGEN Revista de Gestão, Economia e Negócios, v.1, n.2, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/regen/article/view/5162>.> Acesso em: 28/07/2023

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** 3ª reimpressão da 1ª edição. São Paulo, Edições, v. 70, 2016.

BRASIL: ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO. **Parecer nº 00002/2021/CNMLC/CGU/AGU de 14 de junho de 2021 - Licitações e Outros**, p. 1-25, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/comunicados/Comunicado_04.2023_parecer0002.pdf.> Acesso em: 11/09/2023

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 de 05 de outubro de 1988.** Brasília/DF: Diário Oficial da União, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.> Acesso em: 21/03/2023

BRASIL: CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portal Transparência - Licitações e Contratações.** Disponível em: <https://www.portaltransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes>.> Acesso em: 30/05/2023

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Relatório de Avaliação: Secretaria de Gestão Exercício 2019.** Secretaria Federal de Controle Interno: Ministério da Economia, Brasília/DF. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-decontas/exercicio-2019/relatorio-de-avaliacao-cgu-2019.pdf>.> Acesso em: 14/09/2023

BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.295 de 27 de maio de 1946.** Brasília/DF: Diário Oficial da União, 1946. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del9295.htm#:~:text=DEL9295&text=DE

CRETO%2DLEI%20N%C2%BA%209.295%2C%20DE%2027%20DE%20MAIO%20DE%201946.&text=Art..preceitua%20o%20presente%20Decreto%2Dlei> Acesso em: 08/10/2023

BRASIL. **Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021**. Brasília/DF: Diário Oficial da União, 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm> Acesso em: 27/03/2023

BRASIL. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Brasília/DF: Diário Oficial da União, 1993. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 28/03/2023

BRASIL. **Lei no 10.520 de 17 de julho de 2002**. Brasília/DF: Diário Oficial da União, 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 29/03/2023

BRASIL. **Lei no 12.349 de 15 de dezembro de 2010**. Brasília/DF: Diário Oficial da União, 2010. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm> Acesso em: 30/03/2023

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de Auditoria. Proc: 009.399/2012-7. José Jorge, 2013. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/AC%25C3%2593RD%25C3%2583O%2520747%252F2013%2520/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NMACORDAOINT%2520desc/0>> Acesso em: 04/08/2023

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma gerencial e legitimação do estado social**. Revista de Administração Pública, v. 51, p. 147-156, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/b3VNr8KRsgTBM4Hfktj3skn/?format=html>> Acesso em: 21/08/2023

CAMPANHOLI, Cristiane Piazzentim. VENERI, Thais Helena Martins. **Os desafios para implementação da nova lei de licitações: procedimentos iniciais para recepção da Lei 14.133/2021**. Revista Jus Navigandi, 2022. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/101059>> Acesso em: 15/08/2023

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2019.

CRESWELL, JW. **Projeto de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos**. 4ª ed. Londres: SAGE Publications, Inc., 2013

COLE, D. H. **Laws, norms, and the Institutional Analysis and Development framework.** Journal of Institutional Economics, v.13, n.4, 829 – 847, 2017

DE MELO BORGES, Lorena; WALTER, Fábio; SANTOS, Luciano Costa. **Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra.** Holos, v. 1, p. 231-252, 2016. Disponível em: <<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3734>> Acesso em: 21/08/2023

DEUBEL, A.-N. R. **Enfoques para el análisis de políticas públicas.** Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2010

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 35° ed. (2. Reimp). Rio de Janeiro: Forense, 2022

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, J. S. **Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração.** Revista de Ciências da Administração, v. 20, n. 52, p. 40-53, 2018.

FARIA, Nicole. BONANE, Lais. VEIGA, Vinicius. **Regime Diferenciado de Contratação: o que é?** Politize, 2021. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/regime-diferenciado-de-contratacao-o-que-e/>> Acesso em: 04/08/2023

FERNANDES, Ivan Filipe, ALMEIDA, Lia. **Teorias e modelos de políticas públicas: Uma revisão das abordagens sobre o processo de políticas.** Teoria & Pesquisa: Revista de Ciência Política, v. 28, n. 1, 122-146, 2019. Disponível em: <<https://www.teoriaepesquisa.ufscar.br/index.php/tp/article/view/706>> Acesso em: 31/07/2023

FERREIRA, Ananda. FERREIRA, Larissa. **Evolução legislativa do processo licitatório: uma análise do uso das ações afirmativas no poder de compra do Estado.** Revista do Centro Acadêmico Afonso Pena, Minas Gerais, v. 26, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/caap/article/view/47002>> Acesso em: 01/08/2023

FERREIRA, Gabriela Barbosa; MOREIRA, Marina Figueiredo. Na lei, sim, na prática não: o uso da dispensa de licitação para contratação de P&D. **Anais 44° Encontro da ANPAD, Evento On-line**, 2020.

FRANÇA, Mariana Carla Lima et al. **Dificuldades dos municípios na institucionalização da Nova Lei de Licitações e Contratos.** Concilium, v. 22, n. 6, p. 431-452, 2022.

FREITAS, Alexandre, et. al.. **Nova lei de licitações e contratos administrativos: comentários à Lei nº 14.133/2021.** Ed. dos Autores, Brasília, 1. Ed., 2021. Disponível em:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/588204/Nova_lei_licitacoes_contratos_administrativos.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 24/07/2023

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019

Governo federal regulamenta Sistema de Registro de Preço à luz da nova lei de licitações. Gov.br, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/abril/governo-federal-regulamenta-sistema-de-registro-de-precos-a-luz-da-nova-lei-de-licitacoes>> Acesso em: 14/08/2023

HUPSEL, E. **Lei 14.133 de 2021 – A nova lei de licitações- inovações e desafios**. Direito do Estado, 2021. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/columnistas/edite-hupsel/lei-14133-de-2021--a-nova-lei-de-licitacoes-inovacoes-e-desafios>> Acesso em: 27/03/2023

KARTODIHARJO, H. NUGROHO, B. & SUPRIYANTO, B. **The Use of Ostrom’s Concept on Rules-in-Use in the Analysis of Regulation of Natural Tourism Utilization in Gunung Gede Pangrango National Park**. In: IOP. Conference Series: Earth and Environmental Science: Earth Environ. Sci, 2022.

LAHOZ, Rodrigo. **Modalidades de licitação e procedimentos auxiliares – Capítulo 7**. In: NIEBUHR, Joel de Menezes (Coord.). **Nova lei de licitações e contratos administrativos**. Curitiba: Zênite, 2021. p. 68-79. E-book. Disponível em: <https://www.zenite.blog.br/wp-content/uploads/2021/04/2aEdicao_Nova-Lei-deLicitac%CC%A7o%CC%83es-e-Contratos-Administrativos_JoelMenezesNiebuhr.pdf> Acesso em: 14/08/2023

MARTIMON, Amanda. **Conquista Marcha: governo anuncia prorrogação para implementação da nova lei de licitações**. Agência CNM de Notícias, 2023. Disponível em: <<https://www.cnm.org.br/comunicacao/noticias/conquista-marcha-governo-anuncia-prorrogacao-para-implementacao-da-nova-lei-de-licitacoes>> Acesso em: 03/10/2023

MEIRELLES, Hely. **Direito administrativo brasileiro**. 41. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed. São Paulo: Hucitec, 2014, p. 407.

MOREIRA, Egon; GUIMARÃES, Fernando. **Licitação Pública: A Lei Geral de Licitação – LGL e o Regime Diferenciado de Contratação – RDC**. 2ª ed. São Paulo: Malheiros, 2015, 720 p.

MP prorroga prazo de adequação à Nova Lei de Licitações. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Público, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/mp-que-prorroga-prazo-de-adequacao-a-nova-lei-de-licitacoes-e-publicada>> Acesso em: 15/08/2023

NÓBREGA, Theresa. **A nova lei de licitações no Brasil: a licitação diante das transições legislativas.** Brasília: Revista da AGU, 2019. v. 18, n. 2, p. 349-376.

NOHARA, Irene. **Diálogo competitivo.** Direito administrativo, 2018. Disponível em: <https://direitoadm.com.br/dialogo-competitivo/#_ftn1> Acesso em: 14/08/2023

NORDMAN, E. **The uncommon knowledge of Elinor Ostrom: Essential lessons for collective action.** Washington DC: Island Press, 2021.

Nova Lei de Licitações deverá ser menos burocrática e baratear valores. Jornal da USP, 2023. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/radio-usp/nova-lei-de-licitacoes-devera-ser-menos-burocratica-e-baratear-valores/>>. Acesso em: 09/10/2023

OSTROM, E. **Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework.** In: P. A., Sabatier (ed.). **Theories of the Policy Process.** Davis, University of California: Westview press, 2007.

Redação Compras Br. Sistema de Registro de Preços na Nova Lei de Licitações 14.133. Compras Br Portal de Licitação, 2022. Disponível em: <<https://comprasbr.com.br/sistema-de-registro-de-precos-na-nova-lei-de-licitacoes-14-133/>>. Acesso em: 04/08/2023

REMÉDIO, José Antonio. **Lei de licitações e contratos administrativos (Lei 14.133/2021): o diálogo competitivo como nova modalidade de licitação.** Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública, v. 7, n. 1, p. 1-21, 2021. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Lei+de+licita%C3%A7%C3%B5es+e+contratos+administrativos+%28Lei+14.133%2F2021%29%3A+o+di%C3%A1logo+competitivo+como+nova+modalidade+de+licita%C3%A7%C3%A3o&btnG=>>. Acesso em: 04/08/2023

RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; DA SILVA, Luciano Ferreira. **Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa.** Revista de Gestão e Projetos - GeP, v. 10, n. 1, p. 1-6, 2019. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8367625>>. Acesso em: 20/09/2023

SACRAMENTO, Francis Cláudia. AMARAL, Ana Cláudia. **“Dúvidas e desafios ainda enfrentados para a aplicação da Nova Lei de Licitações”.** Consultor Jurídico, 2022. Disponível em:

</https://www.conjur.com.br/2022-nov-16/sacramentoe-amaral-desafios-envolvendo-aplicacao-lei-licitacoes.> Acesso em: 15/08/2023

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Cortez editora, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=uBU pDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=SEVERINO,+Ant%C3%B4nio+Joaquim.+Metodologia+do+trabalho+cient%C3%ADfico.+Cortez+editora,+2017&ots=aIx1hp0TW2&sig=reiMut1_x7l5l5VcEqgHA7QDtjQ.> Acesso em: 20/09/2023

SILVA, Arthur Alexandre Leite e. **História das Licitações no Brasil: Do Império à Nova República e Atuais Perspectivas**. JUSBRASIL, 2020. Disponível em: <https://arthuradv23.jusbrasil.com.br/artigos/851311012/historia-das-licitacoes-no-brasil.> Acesso em: 26/07/2023

SILVA, A. C. C. et al. (2016). Desempenho do Sistema de Registro de Preços nas licitações praticadas pelo Poder Executivo do Distrito Federal. Revista Gestão Pública Práticas e Desafios, v. 7, n. 2, p.1-17.

SOUZA, Alexandre Pirangy (2023). **Capital Social e o Relacionamento da Indústria com a Rede de Apoio Mediado pela Confiança**. 114p. Tese de Doutorado.

SPERBER, A.D. Translation and Validation of Study Instruments for Cross- Cultural Research. Gastroenterology, 126, 124- 128.https://doi.org/10.1053/j.gastro.2003.10.016, 2004.

TORRES, R. C. L. . **Lei de Licitações Públicas Comentadas**. 14. ed. Salvador: Juspodivm, 2023. v. único. 1040p .

Tribunal de Contas da União. **ACOMPANHAMENTO. UTILIZAÇÃO DA NOVA.LEI DE LICITAÇÃO PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS. MAPEAMENTO DAS PLATAFORMAS PRIVADAS DE PROCESSAMENTO DE CERTAMES LICITATÓRIOS. DETERMINAÇÃO. RECOMENDAÇÕES. CONTINUIDADE DO ACOMPANHAMENTO**. Publicado em: 25/10/2023. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/data/files/24/D4/C3/F8/8D86B8108DD885A8F18818A8/documentos%20-%202023-10-25T144558.599.pdf> Acesso em: 26/10/2023

WHALEY, Luke. **The critical institutional analysis and development (CIAD) framework**. International Journal of the Commons, v. 12, n. 2, p. 137-161. 2018. Disponível em: <https://thecommonsjournal.org/articles/10.18352/ijc.848>. Acesso em: 12/08/2023

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman editora, 2015. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+\(2015\)Estudo+de+caso:+planejamento+e+m%C3%A9todos.+5.ed.+Porto+Alegre:+Bookman.&ots=ldlnuB0zA&sig=BdZC0gG31adePDEQTcDYdCu8y7Q#v=onepage&q=Yin%2C%20R.%20K.%20\(2015\)Estudo%20de%20caso%3A%20planejamento%20e%20m%C3%A9todos.%205.ed.%20Porto%20Alegre%3A%20Bookman.&f=false.>](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+(2015)Estudo+de+caso:+planejamento+e+m%C3%A9todos.+5.ed.+Porto+Alegre:+Bookman.&ots=ldlnuB0zA&sig=BdZC0gG31adePDEQTcDYdCu8y7Q#v=onepage&q=Yin%2C%20R.%20K.%20(2015)Estudo%20de%20caso%3A%20planejamento%20e%20m%C3%A9todos.%205.ed.%20Porto%20Alegre%3A%20Bookman.&f=false.>) Acesso em: 14/08/2023

ZAGO, Marina; RODRIGUES, Fernanda. **O que o diálogo competitivo agrega às contratações públicas**. Consultor Jurídico, 2019. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-nov-11/opiniao-dialogo-competitivo-agrega-contratacoespublicas#:~:text=O%20di%C3%A1logo%20competitivo%20visa%20a,de%20pr%C3%A9%2Dsele%C3%A7%C3%A3o%20de%20licitantes.>>> Acesso em: 09/08/2023

ZOCKUN, Carolina Zancaner; CABRAL, Flávio Garcia. **Da eficácia das normas previstas na nova lei de licitações (lei 14.133/2021): análise do PNCP, do SRP e do registro cadastral**. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, v. 12, n. 1, p. 100-122, 2021. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8147541>>. Acesso em: 24/07/2023