



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

## **A NOVA LEI DE LICITAÇÕES COMO INSTRUMENTO DE APRIMORAMENTO DA GOVERNANÇA DE AQUISIÇÕES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Cristiane da Silva / Profa. Dra. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**CRISTIANE DA SILVA**

**Produto Técnico resultado da pesquisa**

**A NOVA LEI DE LICITAÇÕES COMO INSTRUMENTO DE**  
**APRIMORAMENTO DA GOVERNANÇA DE AQUISIÇÕES NAS UNIVERSIDADES**  
**FEDERAIS**

**FORTALEZA**  
**2024**

**CRISTIANE DA SILVA**

**A NOVA LEI DE LICITAÇÕES COMO INSTRUMENTO DE  
APRIMORAMENTO DA GOVERNANÇA DE AQUISIÇÕES NAS UNIVERSIDADES  
FEDERAIS**

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Controladoria, Contabilidade e Finanças

Orientadora: Profa. Dra. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa

FORTALEZA  
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- S579n Silva, Cristiane da.  
A nova lei de licitações como instrumento de aprimoramento da governança de aquisições nas Universidades Federais. / Cristiane da Silva. – 2024.  
26 f.
- Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2024.  
Orientação: Profa. Dra. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa.
- ISBN: 978-85-7485-546-2
1. Controladoria. 2. Contabilidade. 3. Finanças. I. Título.

---

CDD 658.151

Título: A nova lei de licitações como instrumento de aprimoramento da governança de aquisições nas Universidades Federais [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Cristiane da Silva / Profa. Dra. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2024

ISBN: 978-85-7485-546-2

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza - CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

## **Resultado Da Pesquisa: A Nova Lei De Licitações Como Instrumento De Aprimoramento Da Governança De Aquisições Nas Universidades Federais**

**Turma:** MPAC/IDJ -SINTAF

**Instituição contratante:** IDJ - SINTAF

Prezado Sr. Presidente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Cristiane da Silva**, sob a orientação do Prof.(a) Dr.(a) Dra. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa, no período de 2022 a 2024, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pela IDJ - SINTAF junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Cristiane da Silva, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Profa. Dra. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### **Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:**

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

### **Finalidade:**

Analisar o potencial da nova lei de licitações para aprimorar a governança de contratações das universidades federais brasileiras

### **Impacto – Nível:**

- Médio

### **Impacto – Demanda:**

- Espontânea

### **Impacto – Objetivo da Pesquisa:**

- Solução de um problema previamente identificado

### **Impacto - Área impactada pela produção:**

- Econômico

### **Impacto – Tipo:**

- Potencial

### **Descrição do tipo de Impacto:**

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

### **Replicabilidade:**

- Sim

### **Abrangência Territorial:**

- Nacional

### **Complexidade**

- Média

### **Inovação:**

- Alto teor inovativo

### **Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:**

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### **Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:**

- Não

### **Houve fomento?**

- Cooperação

### **Há registro/depósito de propriedade intelectual?**

- Não

### **Há transferência de tecnologia/conhecimento?**

- Não

ISBN: 978-85-7485-546-2

## **1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA**

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem como objetivo geral analisar o potencial da nova lei de licitações para aprimorar a governança de contratações das universidades federais brasileiras, sob a percepção dos servidores que realizam atividades inerentes às contratações. E como objetivos específicos:

- 1) analisar as principais alterações que a Nova Lei de Licitações trouxe aos procedimentos de contratações de bens e serviços e a relação destas alterações com os princípios da governança pública;
- 2) investigar como as universidades federais brasileiras se prepararam para a aplicação exclusiva da nova lei de licitações no âmbito de seus processos licitatórios;
- 3) analisar os benefícios e desafios da aplicação da Nova Lei de Licitações, sob a percepção dos servidores envolvidos nas contratações públicas.

O presente estudo, teve uma abordagem descritiva, documental e predominantemente qualitativa coletando também dados quantitativos inerentes às licitações, com base na Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), de 69 universidades, em 2023, no Portal Nacional de Compras Públicas – PNCP. Ademais, foram encaminhados para as 69 universidades três questionários para serem respondidos, respectivamente, por um pregoeiro, por um gestor de contratos e por um fiscal de contratos. Participaram da pesquisa 27 universidades.

Classificada como exploratória e descritiva, foca no contato direto com a realidade estudada através dos questionários. Foram selecionados gestores e fiscais de contratos, assim como pregoeiros/comissão de licitação.

## **2. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Participaram da pesquisa 69 universidades, sendo 77 agentes públicos, dentre estes, 27 pregoeiros, 25 gestores de contratos e 25 fiscais, alcançando o objetivo geral do presente estudo foi analisar o potencial da nova lei de licitações para aprimorar a governança de contratações das universidades federais brasileiras, sob a percepção dos servidores que realizam atividades inerentes às contratações, o que foi alcançado por meio da aplicação de três diferentes questionários dirigidos respectivamente aos pregoeiros, aos gestores de contratos e aos fiscais

de contratos de todas as 69 universidades federais brasileiras e os resultados contemplaram todas as 27 universidades que responderam os questionários.

No que diz respeito aos dados obtidos por meio de pesquisa documental no PNCP, onde estão registrados os processos licitatórios de todas as 69 universidades federais, o estudo foi censitário. Entretanto, no que concerne à identificação da percepção dos servidores que atuam nos processos das contratações públicas, foram objeto da análise 27 universidades que responderam os questionários enviados a toda a população. A amostra correspondeu a 39% da população e o critério de amostragem foi não probabilística, pois abrangeu todas as universidades que atenderam ao pedido de resposta dos questionários enviados (Tabela 1).

**Tabela 1** – Universidades federais objeto da análise nas pesquisas documental e de campo

Regiões geográficas	Pesquisa documental		Pesquisa de campo	
	Q	%	Q	%
Norte	11	16%	4	15%
Nordeste	20	29%	8	30%
Centro-oeste	8	12%	4	15%
Sudeste	19	27%	6	22%
Sul	11	16%	5	18%
Total	69	100%	27	100%
Média	13,8	-	5,4	-
Mediana	11	16%	5,4	18%
Desvio padrão	5,36	-	1,67	-
Coefficiente de Variação	38%	-	31%	-

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

As 27 universidades participantes da pesquisa se encontram distribuídas nas cinco regiões brasileiras, conforme apresentado na Tabela 1. Para os três questionários enviados a todas as universidades, 25 delas encaminharam as respostas do questionário dirigido ao Gestor de Contrato, bem como do questionário dirigido ao Fiscal de Contrato, e todas as 27 universidades participantes encaminharam as respostas do questionário dirigido ao operador de licitações, doravante denominado nesta pesquisa de pregoeiro. Aparentemente, o grupo amostral das 27 universidades participantes da pesquisa, guarda características muito próximas do grupo da população no que se refere à proporção por região geográfica.

A seleção dos três sujeitos de pesquisa teve como finalidade extrair a percepção de cada um deles, acerca dos reflexos da NLLC, sobre as suas respectivas atividades, com o advento da referida lei e o total de sujeitos pesquisados foi de 77 participantes, sendo 27 operadores de licitação, 25 gestores de contratos e 25 fiscais de contratos.

A partir dos objetivos deste estudo, foram identificadas as técnicas aplicáveis para a coleta dos dados necessários. Foram utilizados questionários para coletar dados visando responder os três objetivos específicos. De modo particular, o segundo objetivo específico (investigar como as universidades federais brasileiras se prepararam para a aplicação da nova lei de licitações no âmbito de seus processos licitatórios) foi atendido também mediante a coleta de dados documentais no PNPC.

Para a identificação das universidades que mais licitaram pela NLLC em 2023, quando ainda era permitida a tramitação de licitações com base na legislação antiga, procurou-se a identificação das universidades com a maior quantidade de licitações abertas.

O conjunto das 69 universidades federais (UF's) analisadas realizou 1.411 licitações pela NLLC, em 2023, o que representa uma média de 20,4 licitações por universidade (média de 1,7 licitações/universidade/mês). Tais licitações se caracterizaram pela predominância da publicidade dos seus respectivos valores estimados, com 94%, e apenas 6% sigilosos. Quanto à modalidade, 98% foram pregões eletrônicos (PE). Mais da metade das universidades apresentaram números abaixo da média dos respectivos termos.

Quanto à dispersão dos dados, o total de licitações das UF's foi heterogêneo ( $CV = 136,2\%$ ). Os dados mais heterogêneos foram da quantidade de licitações com valores estimados sigilosos ( $CV = 423,1\%$ ), seguida da quantidade de concorrências eletrônicas ( $CV = 320,0\%$ ). As três universidades que mais licitaram pela NLLC foram: UFTPR, UFBA e UFABC, com 187, 77 e 76 licitações, respectivamente.

Quanto ao caráter sigiloso dos valores estimados, dentre as 90 licitações abertas com esta característica, dentre as 69 universidades, apenas 16 (23%) realizaram licitações desta forma. Entre os 90 processos, a UNIFAL foi responsável por 42 (47%) processos e a UFERSA por 18 (20%), de forma que, estas duas universidades responderam por 67% do total de 90 licitações com valores estimados sigilosos. 53 universidades (77%) ainda não realizaram licitações com orçamento sigiloso em 2023.

Quanto à modalidade de concorrência eletrônica (CE), dentre as 34 licitações desta modalidade abertas em 2023, 14 universidades (20%) responderam por este número, enquanto 55 universidades (80%) não abriram nenhuma licitação desta modalidade. A UFTPR, a UFS e a UNIPAMPA responderam por 11, 6 e 3 licitações desta modalidade, respectivamente, correspondendo a 59% do total de licitações desta modalidade realizadas em 2023.

Dentre as 69 universidades, 12 delas 17% não realizaram nenhuma licitação regida pela NLLC, dentre estas, uma delas é da região Centro Oeste; duas, do Nordeste; cinco, do Norte; três do Sudeste e uma, do Sul. Portanto, em todas as regiões brasileiras foram encontradas universidades que não realizaram qualquer licitação em 2023, enquanto 57 universidades realizaram pelo menos uma licitação com base na NLLC, no referido ano. A Tabela 2 apresenta a distribuição de frequência destas 57 universidades.

**Tabela 2** – Distribuição de frequência das universidades federais que abriram licitações com base na Lei no. 14.133/2021, em 2023, por intervalo de proporções de licitações com orçamento sigiloso.

Intervalo	Absoluta		Relativa	
	Q	Acum.	%	Acum.
90,1% a 100%	-	-	0,0%	0,0%
80,1% a 90%	1	1	1,8%	1,8%
70,1% a 80%	-	1	0,0%	1,8%
60,1% a 70%	1	2	1,8%	3,5%
50,1% a 60%	-	2	0,0%	3,5%
40,1% a 50%	-	2	0,0%	3,5%
30,1% a 40%	1	3	1,8%	5,3%
20,1% a 30%	1	4	1,8%	7,0%
10,1% a 20%	2	6	3,5%	10,5%
0,1% a 10%	10	16	17,5%	28,1%
0%	41	57	71,9%	100,0%
Total	57		100,0%	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 2 mostra que, dentre as 57 universidades que abriram licitações com base na NLLC em 2023, 41 delas (71,9%) não realizaram nenhuma licitação com orçamento sigiloso, conforme permitido pelo art. 24 da nova lei. A quantidade de licitações que as 10 universidades que realizaram licitações com orçamento sigiloso representou até 10% do total de licitações abertas pelas referidas UF's, o que revela que as entidades objeto desta análise ainda possuem um potencial elevado para utilizar a faculdade que lhe é conferida pelo art. 24 da NLLC, que é promover abertura de licitações com valores estimados sigilosos, desde que devidamente justificada a razão do sigilo.

Os resultados da pesquisa indicaram que os valores licitados pelas 57 universidades devidamente regidos pela NLLC representaram apenas 27% dos valores dos orçamentos registrados pelas 69 universidades no PCA em 2023, revelando que as referidas entidades possuem elevado potencial orçamentário para ser licitado com base na nova lei. O valor médio anual licitado pela nova lei foi de R\$ 37,4 milhões por universidade, em 2023, o que representa uma média mensal de R\$3,12 milhões/universidade.

Apenas quatro UF's utilizaram em 2023, 100% do valor orçamentário registrado no PCA – Plano de Contratação Anual, decorrente da LOA – Lei Orçamentária da Anual de 2023, em licitações regidas pela NLLC. São elas: UFMG, UFLA, UNIFEI e UFRB, sendo as três primeiras da região Sudeste e a última, do Nordeste. Seis universidades que licitaram próximo dos 100%, que foram a UFSB (99,5%) e UFAL (99,4%), do Nordeste, UFCSPA (98,7%) e UFPEL (94,2%), do Sul e UFJF (97,3%) e UFRRJ (95,7%), do Sudeste, portanto, nenhuma universidade da Região Norte do país utilizou elevados percentuais de seus respectivos orçamentos registrados no PCA em licitações regidas pela NLLC, em 2023.

A Tabela 3 apresenta a distribuição de frequência das universidades federais por intervalo de proporção de orçamento destinado que foi efetivamente licitado com base na nova lei, em 2023. Foi revelado que 12 universidades 17% não realizaram nenhuma licitação com base na NLLC e 17 universidades realizaram licitações com base na nova lei, entretanto, os valores estimados representaram apenas até 10% do valor do orçamento registrado no PCA, enquanto 54% não licitaram nada ou licitaram apenas até 30% do orçamento registrado no PCA.

**Tabela 3** – Distribuição de frequência das universidades com maiores proporções de valores orçamentários licitados com base na Lei no. 14.133/21, em 2023

Intervalo de proporção	Absoluta		Relativa	
	Q	Acum.	%	Acum.
0%	12	12	17%	17%
Mais de 0% até 10%	17	29	25%	42%
Mais de 10% até 20%	8	37	12%	54%
Mais de 20% até 30%	7	44	10%	64%
Mais de 30% até 40%	6	50	9%	73%
Mais de 40% até 50%	4	54	5%	78%
Mais de 50% até 60%	2	56	3%	81%
Mais de 60% até 70%	1	57	1%	82%
Mais de 70% até 80%	2	59	3%	85%
Mais de 80% até 90%	-	59	0%	85%
Mais de 90% até 99,9%	6	65	9%	94%
100%	4	69	6%	100%
Total	69		100%	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

Complementarmente, ao se focar nas duas últimas classes da Tabela 3, observa-se que apenas 4 UF's licitaram 100% do orçamento registrado no PCA e apenas seis IF's (9%) licitaram mais de 90% e até 99,9% de seus orçamentos registrados no PCA, o que revela que as UF's possuem um elevado potencial de recursos que não foi licitado pela NLLC.

A Tabela 4 apresenta os resultados de treinamento e capacitação que os servidores tiveram para se prepararem para aplicarem a NLLC em suas atividades.

**Tabela 4** – Treinamento e capacitação dos servidores acerca da Lei no. 14.133/21

Descrição da percepção	Pregoeiro		Gestor		Fiscal		Total	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
a) Treinamento externo a todos	7	26%	1	4%	1	4%	9	12%
b) Treinamento externo a alguns	13	49%	12	50%	6	24%	31	40%
c) Treinamento por meio de workshops, oficinas, grupos de estudos ou outros meios.	5	18%	2	8%	6	24%	13	17%
d) não ofertou treinamento institucional	2	7%	9	38%	12	48%	23	30%
e) Não responderam	-	-	1	-	-	-	1	1%
Total	27	100%	25	100%	25	100%	77	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

Conforme a Tabela 4, 49% dos pregoeiros responderam que as suas respectivas UF's teriam fornecido treinamento externo a alguns servidores e 26% que as UF's teriam fornecido treinamento externo a todos os servidores. Nas respostas dos gestores de contratos, 50% dos respondentes afirmaram que o treinamento externo foi reservado a alguns servidores e 38% informaram que as suas universidades não teriam fornecido treinamento institucional sobre a aplicação da NLLC, resposta que também foi confirmada por 48% dos fiscais de contratos.

Quanto às informações dos pregoeiros acerca dos processos de operacionalização das licitações, dentre as modalidades de licitações realizadas em 2023, predominou o pregão eletrônico (75%), seguido pela concorrência eletrônica (14%). Destaca-se que nenhum respondente informou ter realizado a nova modalidade de Diálogo Competitivo, confirmando as informações dos dados coletados do PNCP. No que diz respeito à realização dos pregões, 85% dos pregoeiros informaram que os pregões realizados foram exclusivamente do tipo eletrônico e 11% realizaram pregões eletrônicos e presenciais.

Quanto à modalidade das disputas, conforme os pregoeiros, predominam os lances exclusivamente abertos (63%), seguidos dos lances inicialmente abertos e em seguida fechados (30%). Revela-se que as universidades estão com a expectativa de que a abertura dos lances aumente a competitividade da disputa, pressionando os licitantes a reduzirem os valores de suas propostas, entretanto, existe o risco de os mesmos reduzirem demais os preços de suas propostas e terem problema ao longo da execução do contrato.

**Tabela 5** – Percepção dos pregoeiros quanto aos efeitos da Lei nº 14.133/2021, quando comparada à Lei nº 8.666/93

<b>Quanto à celeridade</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Maior celeridade aos procedimentos	8	30%
Menor celeridade aos procedimentos	3	11%
Praticamente a mesma coisa	14	52%
Não souberam informar ou não responderam	2	7
Total	27	100%
<b>Quanto ao número de licitações fracassadas</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Menor número de licitações fracassadas	6	22%
Maior número de licitações fracassadas	0	0%
Praticamente o mesmo número de licitações fracassadas	17	63%
Não souberam informar ou não responderam	4	15%
Total	27	100%
<b>Quanto ao número de licitações desertas</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Menor número de licitações desertas	7	26%
Maior número de licitações desertas	0	0%
Praticamente o mesmo número de licitações desertas	16	59%
Não souberam informar ou não responderam	4	15%
Total	27	100%
<b>Quanto ao aumento de competitividade nos certames</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
maior competitividade, por aumento do número de licitantes/processo	10	37%
menor competitividade, por redução do número de licitantes/processo	0	0%
não afetar a competitividade, por manter o número de licitantes/processo	17	63%
Total	27	100%
<b>Quanto à participação de ME e EPP nos certames</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Maior número de licitantes ME e EPP	6	22%
Menor número de licitantes ME e EPP	1	4%
Praticamente o mesmo número de licitantes ME e EPP	19	70%
Não souberam informar ou não responderam	1	4%
Total	27	100%
<b>Quanto às chances de negociação para redução dos valores das propostas vencedoras</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Maiores chances	8	30%
Menores chances	1	4%
Praticamente as mesmas chances	18	66%
Total	27	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

Conforme a Tabela 5 predominou a percepção dos respondentes que a aplicação da NLLC, quando comparada à aplicação da legislação antiga, não tende a afetar a celeridade dos processos, nem o número de licitantes interessados no certame, nem as chances de licitações desertas, nem as chances de licitações fracassadas, nem o número de licitantes ME e EPP e muito menos afetará as chances de negociação dos valores das propostas vencedoras.

A Tabela 6 mostra a percepção dos pregoeiros, gestores e fiscais das universidades acerca das vantagens e benefícios advindos com a NLLC, cabendo ressaltar que 48% dos respondentes indicaram aumento da transparência e controle, flexibilidade nos regimes de execução e inovação nas modalidades de licitação.

**Tabela 6** – Percepção dos pregoeiros, gestores e fiscais acerca das vantagens e benefícios trazidos pela Lei nº. 14.133/2021

Descrição	Pregoeiros		Gestores		Fiscais		Total	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Possibilidade de realizar uma contratação por período de 5 anos, prorrogáveis por mais 5	-	-	4	16%	2	8%	6	8%
Unificação de normativos em uma só Lei	3	11%	2	8%	2	8%	7	9%
Fiscalização contratual prevista desde o planejamento da contratação.	-	-	6	24%	-	-	6	8%
Aumento da transparência e controle, flexibilidade nos regimes de execução e inovação nas modalidades de licitação.	18	67%	5	20%	13	52%	36	48%
Aumento da autonomia dos gestores e fiscais	-	-	1	4%	2	8%	3	4%
Facilitou as práticas de fiscalizações e gerências nos contratos.	-	-	4	16%	-	-	4	5%
Contribuiu para a segregação de funções.	-	-	-	-	4	16%	4	5%
Melhor controle de contratos por COMPRASGOV	3	11%	1	4%			4	5%
Não responderam.	3	11%	2	8%	2	8%	7	9%
Total	27	100%	25	100%	25	100%	77	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 7 mostra a percepção dos sujeitos da pesquisa acerca dos desafios e limitações a serem superados pelas universidades ante a aplicação da NLLC, cabendo destacar que a capacitação da equipe e adaptação às novas regras foi apontada por 49% dos respondentes e, dentre os pregoeiros, 59%, dentre os gestores, 40% e, dentre os fiscais, 44% apontou este desafio, o que sugere que as universidades promovam ações internas ou externas de capacitação dos servidores que atuam nos processos de licitação, gestão e fiscalização dos contratos.

**Tabela 7** – Percepção dos pregoeiros, gestores e fiscais acerca dos desafios e limitações a serem superados pelas universidades, para o êxito de suas atividades, pela implementação da Lei no. 14.133/2021

No.	Descrição	Pregoeiros		Gestor		Fiscal		Total	
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	Dominar a legislação que é muito extensa	2	7%	2	8%	1	4%	5	6%
2	Quantidade de servidores é insuficiente	-	-	6	24%	4	16%	10	13%
3	Capacitação da equipe e adaptação às novas regras	16	59%	10	40%	11	44%	37	49%
4	Desburocratizar as rotinas impostas pela nova lei	-	-	3	12%	-	-	3	4%
5	Centralizar a gestão dos contratos	-	-	1	4%	-	-	1	1%
6	Assegurar a segregação de funções	-	-	-	-	3	12%	3	4%
7	Sintonia entre o planejamento e a execução contratual	5	18%	-	-	1	4%	6	8%

8	Racionalizar as práticas de fiscalização e gestão dos contratos	-	-	2	8%	-	-	2	3%
9	Promover maior celeridade nos trâmites	1	4%	-	-	3	12%	4	5%
10	Aperfeiçoar a governança	1	4%	-	-	-	-	1	1%
11	Não responderam	2	8%	1	4%	2	8%	5	6%
Total		27	100%	25	100%	25	100%	77	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 8 traz a percepção dos sujeitos da pesquisa acerca das contribuições da NLLC para os processos de aplicação das penalidades, onde se pode observar uma prevalência das respostas nos três grupos pesquisados, para a percepção de que a nova lei aperfeiçoou o processo de aplicação de penalidades, a qual foi apontada por 48% dos pregoeiros, 48% dos gestores de contratos e 56% dos fiscais e 51% do total dos respondentes.

**Tabela 8** – Distribuição de frequência da percepção dos servidores sobre a contribuição da Lei nº. 14.133/21 para o processo de aplicação de penalidades

	Descrição da percepção	Pregoeiro		Gestor		Fiscal		Total	
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
A	Aperfeiçoou o processo	13	48%	12	48%	14	56%	39	51%
B	Piorou o processo	1	4%	3	12%	1	4%	5	7%
C	Não aperfeiçoou, nem piorou	7	26%	4	16%	4	16%	15	19%
D	Não souberam informar	6	22%	6	24%	6	4%	18	23%
Total		27	100%	25	100%	25	100%	77	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 9 mostra a percepção dos sujeitos da pesquisa quanto à presença dos elementos de governança nos dispositivos da NLLC e o ranking dos princípios com o maior foco na referida lei.

**Tabela 9** – Percepção dos servidores acerca da contribuição da Lei 11.433/21 para a efetividade de cada um dos elementos de governança

	Elementos de governança	Percepção				Rank
		P	G	F	Média	
a	Transparência e evidenciação.	9,24	7,88	8,68	8,74	2°
b	Prestação de Contas da administração pública junto à sociedade e ao controle externo e responsabilização dos agentes.	9,15	7,5	8,72	8,58	3°
c	Integridade e confiabilidade, propiciando a melhoria da imagem reputacional da administração pública.	8,93	7,34	8,44	8,3	6°
d	Capacidade de Resposta da administração pública pelas demandas inerentes aos serviços públicos por ela prestados.	8,56	7,22	8,4	8,08	7°
e	Aperfeiçoamento do planejamento da contratação.	9,02	8,4	8,72	8,81	1°
f	Aperfeiçoamento da gestão de riscos.	9,02	8,02	8,44	8,58	3°
g	Aprimoramento da segregação de funções.	8,59	7,9	8,4	8,41	5°
Média		8,93	7,75	8,54	8,5	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 9 mostrou que a percepção dos sujeitos da pesquisa quanto à presença dos elementos de governança mais presentes nos dispositivos da NLLC. contribuiu para o aumento em primeiro lugar da efetividade da ‘Transparência e evidenciação’, enquanto a percepção dos gestores de contatos foi de aumento do aperfeiçoamento do ‘Planejamento da contratação’. A percepção dos fiscais revelou empate em primeiro lugar para a ‘Prestação de contas’ e o ‘Aperfeiçoamento do planejamento da contratação’. Por outro lado, para os três grupos de respondentes, o princípio com a mais baixa média de foco da NLLC foi a ‘Capacidade de resposta’. Assim, o ranking geral dos princípios de governança foi: em 1º lugar, o ‘Planejamento da contratação’, em 2º lugar, a ‘Transparência e Evidenciação’ e, em 3º lugar, a ‘Prestação de contas’ e, em último lugar, a ‘Capacidade de Resposta’.

#### **4.3 Síntese da análise dos resultados**

A pesquisa no PNCP permitiu identificar que, dentre as 69 UF’s, 57 realizaram licitações regidas pela NLLC em 2023, e 12 delas não realizaram nenhuma licitação regida pela nova lei no referido ano, quando existia a possibilidade de promover abertura de licitações com base na legislação antiga ou com base na legislação nova. No total, as UF’s abriram 1.411 processos de licitação com base na nova lei, nos quais predominaram licitações com valores estimados com publicidade do orçamento. Poucas universidades usaram a faculdade conferida pela nova lei, de abrir licitações com valores estimados sigilosos. Quanto à modalidade, o pregão eletrônico foi a modalidade mais presente, seguida da concorrência eletrônica, cabendo destacar que não foi observada a realização de Diálogos Competitivos, modalidade introduzida pela nova lei. Considerando ainda o valor do orçamento registrado no PCA, apenas 27% do referido valor foi licitado com base na referida lei, revelando que poucas universidades se dispuseram a licitar o orçamento disponível com base na nova lei, em 2023.

Quanto à percepção dos pregoeiros, gestores de contratos e fiscais de contratos acerca dos efeitos da nova lei em suas atividades, embora os pregoeiros tenham respondido que a aplicação da nova lei não tende a ter qualquer efeito sobre a celeridade dos processos licitatórios, nem sobre o aumento de licitantes interessados nas licitações, nem sobre a quantidade de licitações desertas ou fracassadas, entretanto, os servidores apontaram o

aperfeiçoamento do planejamento da contratação, ajudando a mitigar os riscos de licitações desertas e fracassadas.

No que diz respeito aos gestores de contratos e fiscais de contratos, nos dois grupos de respondentes foi encontrada uma prevalência de respostas no sentido de que os servidores são responsáveis por três ou mais contratos e que pelo menos algum deles não é em sua área de formação. Cabe destacar que, independentemente da vigência obrigatória da nova lei, tal condição eleva o risco de problema ao adequado acompanhamento da execução do objeto contratual, o que foi confirmado pela presença de respondentes que apontaram sentirem-se sobrecarregados em suas atribuições.

Quanto à percepção dos pregoeiros, gestores e fiscais de contratos, acerca das vantagens e benefícios da aplicação da NLLC, os respondentes apontaram o aumento da transparência e controle, flexibilidade nos regimes de execução e inovação nas modalidades de licitação, seguida pela unificação de normativos em uma só Lei, a possibilidade de contratação pelo período de cinco anos, prorrogáveis por mais cinco anos e a presença do fiscal do contrato desde o planejamento da contratação, dentre outros e, dentre as limitações e desafios a serem enfrentados, os respondentes apontaram a capacitação da equipe e adaptação às novas regras, seguida da quantidade de servidores insuficiente, promover uma sintonia fina entre o planejamento e a execução do contrato e dominar a extensa legislação, dentre outras.

O princípio de governança que os servidores identificaram como o maior foco da nova lei foi o de aperfeiçoamento do planejamento da contratação e o de menor foco foi a capacidade de resposta, entretanto, em face das respostas dos participantes da pesquisa, foi manifesta a melhoria regulatória da nova lei, para a governança de aquisições no âmbito da Administração Pública.

### 3. CONCLUSÃO

O objetivo geral do presente estudo foi analisar o potencial da nova lei de licitações para aprimorar a governança de contratações das universidades federais brasileiras, sob a percepção dos servidores que realizam atividades inerentes às contratações, o que foi alcançado por meio da aplicação de três diferentes questionários dirigidos respectivamente aos pregoeiros, aos gestores de contratos e aos fiscais de contratos de todas as 69 universidades federais brasileiras e os resultados contemplaram todas as 27 universidades que responderam os questionários, com a participação de 77 agentes públicos, dentre estes, 27 pregoeiros, 25 gestores de contratos e 25 fiscais.

O primeiro objetivo específico consistiu em analisar as principais alterações que a Nova Lei de Licitações trouxe aos procedimentos de contratações de bens e serviços e a relação destas alterações com os princípios da governança pública, e isso foi alcançado com a realização da pesquisa documental no âmbito da referida lei, associada à aplicação dos três questionários aos respectivos sujeitos da pesquisa, com fins de obter a percepção deles acerca dos princípios de governança associados às mudanças trazidas pela Nova Lei.

A pesquisa documental permitiu associar às principais alterações da NLLC a convergência aos seguintes princípios de governança pública: transparência, isonomia, prestação de contas, responsabilidade social e melhoria regulatória e ao princípio constitucional da eficiência, dentre outros, enquanto a compilação das respostas aos questionários apontou que a percepção dos servidores indicou como o princípio mais presente foi o de aperfeiçoamento do planejamento da contratação e o de menor foco foi a capacidade de resposta, entretanto, em face das respostas dos participantes da pesquisa, foi manifesta a melhoria regulatória da nova lei, para a governança de aquisições no âmbito da Administração Pública.

O segundo objetivo específico consistiu em investigar como as universidades federais brasileiras se prepararam para a aplicação exclusiva da nova lei de licitações no âmbito de seus processos licitatórios, o qual foi alcançado por meio de pesquisa documental no PNCP, abrangendo todas as 69 universidades federais, uma vez que o referido portal foi criado pela nova lei, para o registro de dados inerentes às licitações regidas pela nova lei. Considerando que no ano de 2023, os processos licitatórios poderiam ter sido abertos sob a regência da nova lei ou da legislação anterior, isso permitiu identificar a forma predominante de regência dos certames licitatórios e os questionários, de forma complementar, nas questões acerca do alcance

da capacitação ofertada em cada universidades acerca da aplicação da nova lei e das condições de trabalhos dos servidores em suas respectivas atribuições.

A pesquisa no PNCP permitiu identificar que, em 2023, dentre as 69 UF, 12 delas não realizaram nenhuma licitação regida pela nova lei no referido ano, entretanto, dentre as 57 que realizaram licitações com base na nova lei, e certames com base na legislação anterior, a grande maioria licitou uma menor proporção de certames com base na Nova Lei, predominando também a abertura de processos com valores estimados não sigilosos, mesmo ante a autorização para abertura de processos com valores estimados sigilosos. Quanto à modalidade mais frequente, o pregão eletrônico foi a modalidade mais presente, seguida da concorrência eletrônica, cabendo destacar que não foi observada a realização de Diálogos Competitivos, modalidade nova, introduzida pela nova lei. Considerando ainda o valor do orçamento disponível registrado no PCA, as 69 universidades licitaram com base na nova lei apenas 27% do referido valor, cabendo destacar que esse percentual pode ser maior, considerando que uma pequena parcela dos certames teve orçamento sigiloso. Mesmo assim, o percentual de 27% pode ser considerado muito baixo, uma vez que está muito aquém dos 100% que poderiam ter sido licitados com base na nova lei.

De forma complementar, os resultados obtidos pela coleta dos questionários revelaram que, embora alguns servidores envolvidos nas contratações públicas se mostraram seguros na execução de suas atribuições com a capacitação que receberam e com as condições de trabalho oferecidas pela instituição, outros não se mostraram seguros, por revelarem desconhecer algumas alterações ou benefícios trazidos pela nova lei.

O terceiro objetivo específico consistiu em analisar os benefícios e desafios da aplicação da Nova Lei de Licitações, sob a percepção dos servidores envolvidos nas contratações públicas e foi alcançado por meio da aplicação dos três questionários aos respectivos sujeitos da pesquisa.

Os resultados encontrados com a aplicação dos questionários apontaram que, embora os pregoeiros tenham respondido que a aplicação da nova lei não tende a ter qualquer efeito sobre a celeridade dos processos licitatórios, nem sobre o aumento de licitantes interessados nas licitações, nem sobre a quantidade de licitações desertas ou fracassadas, entretanto, dentre os elementos de governança com maior foco dado pela nova lei, os servidores apontaram o aperfeiçoamento do planejamento da contratação e isso ajuda a mitigar os riscos de licitações

desertas e fracassadas. Além disso, os respondentes não atentaram para o fato de que a extinção do convite e da tomada de preços restringia a competitividade dos certames.

No que diz respeito aos gestores de contratos e fiscais de contratos, nos dois grupos de respondentes foi encontrada uma prevalência de respostas no sentido de que os servidores são responsáveis por três ou mais contratos e que pelo menos algum deles não é em sua área de formação. Cabe destacar que, independentemente da vigência obrigatória da nova lei, tal condição eleva o risco de problema ao adequado acompanhamento da execução do objeto contratual, o que foi confirmado pela presença de respondentes que apontaram sentirem-se sobrecarregados em suas atribuições.

Quanto à percepção dos pregoeiros, gestores e fiscais de contratos, acerca das vantagens e benefícios da aplicação da NLLC, os respondentes apontaram o aumento da transparência e controle, flexibilidade nos regimes de execução e inovação nas modalidades de licitação, seguida pela unificação de normativos em uma só Lei, a possibilidade de contratação pelo período de 5 anos, prorrogáveis por mais 5 anos e a presença do fiscal do contrato desde o planejamento da contratação, dentre outros e, dentre as limitações e desafios a serem enfrentados, os respondentes apontaram a capacitação da equipe e adaptação às novas regras, seguida da quantidade de servidores insuficiente, promover uma sintonia fina entre o planejamento e a execução do contrato e dominar a extensa legislação, dentre outras.

Como encaminhamentos da presente pesquisa, os resultados sugerem que as universidades federais sigam ofertando ações de capacitação inerentes à aplicação da NLLC aos servidores envolvidos desde o planejamento da contratação até os processos de monitoramento da execução dos contratos públicos, a fim de favorecer o *compliance* e adequada observância dos dispositivos da Lei nº. 14.133/2021, que foi considerada extensa por parte dos servidores. Espera-se com isso, que o domínio da nova lei por parte destes agentes públicos favoreça o aperfeiçoamento da governança de aquisições no âmbito das universidades federais, permitido com o advento da referida lei, sem prejuízo da necessidade de segregação de funções, a qual contribui para mitigar riscos de conluio e prejuízos ao erário.

Como limitações da pesquisa, cabe destacar que a greve geral ocorrida no âmbito das universidades federais deflagrada em abril de 2024 e encerrada ao longo de julho do mesmo ano, prejudicou sobremaneira os retornos dos questionários enviados a todas as 69 universidades federais brasileiras.

Considerando ainda que a UFTPR foi a universidade com a maior proporção de licitações abertas com base na nova lei, em 2023, provavelmente seus referidos servidores se sentiram mais preparados para a aplicação da referida lei, já no referido ano. Desta forma, sugere-se a realização de um estudo de caso no âmbito da UFTPR, com o objetivo de investigar como a referida entidade se preparou para a aplicação específica da nova lei, podendo os resultados da referida pesquisa, servir de *benchmarking* para as demais universidades. Considerando ainda que a UNIFAL e a UFERSA foram as universidades com a maior proporção de abertura de licitações com valores estimados sigilosos, propõe-se a realização de estudos de caso no âmbito de uma destas duas universidades, a fim de se conhecer, de forma específica e pontual, as circunstâncias e a finalidades que determinaram a decisão de orçamento sigiloso na UNIFAL e na UFERSA, pois a partir destes resultados, isso também pode vir a servir de benchmarking para as demais universidades, principalmente as mais de 50 UF que não realizaram qualquer licitação com orçamento sigiloso.

## REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian. SOUZA, Daniel Luiz de, LAPA, Leonard Renne Guimarães. Gestão e Governança Pública para Resultados. 2ª edição. 2020.

ALVES, Deborah Chrystine Peixoto. Nova Lei de Licitações – Princípios e objetivos. Ceará: 2022.

ANGER, Maiara. Semelhanças e diferenças entre as leis de licitações. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/semelhancas-diferencas-leis-licitacoes/>. Acesso em: 22/04/2023. 2022.

BOECHAT, Gabriela. Contratações Abertas: uma análise da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (nº 14.133/2021) à luz dos princípios de Governo Aberto. Revista da CGU • Volume 14 • Nº 25 • Jan-Jun 2022.

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. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 24/02/2023. 1993.

BRASIL. Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/legislacao-geral/leis/lei-no-10-520-de-17-de-julho-de-2002>. Acesso em: 24/02/2023. 2002.

BRASIL. Lei nº 12.462 de 04 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/112462.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112462.htm)  
Acesso em: 21/04/2023. 2011.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 - Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013 - Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Lei nº 14.230, de 25 de outubro de 2021 -  
Altera a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, que dispõe sobre improbidade administrativa. Brasília, DF, 2021.

BRASIL. CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Guia da política de governança pública – Brasília: Casa Civil da Presidência da República. <http://www.casacivil.gov.br/governanca/guia/guia/capitulo4> . Acesso em: 03/07/2023. 2018.

BRASIL. Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/114133.htm)>. Acesso em: 24/02/2023. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. ME promove webinar para orientar órgãos na avaliação de riscos da operacionalização da Nova Lei de Licitações. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/agosto/me-promove-webinar-para-orientar-orgaos-na-avaliacao-de-riscos-da-operacionalizacao-da-nova-lei-de-licitacoes> . Acesso em: 21/04/2023. 30 out. 2022.

BRITO, I. Governança em contratações públicas: a transformação passa pelos meios. Disponível em: [www.licitacaocontrato.com.br](http://www.licitacaocontrato.com.br). Acesso em: 02 jun. 2023. 2021.

CAMARÃO, T. A nova lei de licitações: avanços ou mais do mesmo? Observatório da nova lei de licitações. Abr. 2021. Disponível em: <http://www.novaleilicitacao.com.br/2021/04/05/a-nova-lei-de-licitacoes-avancos-ou-mais-do-mesmo/>. Acesso em: 23/04/2023. 2021.

CAMELO, Bradson; NÓBREGA, Marcos; TORRES, Ronny Charles L. de. Análise econômica das licitações e contratos: de acordo com a Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações). Belo Horizonte: Fórum, 2022. 242p. ISBN 978-65-5518-334-4 Veja mais em <https://portal.sollicita.com.br/Noticia/20776/o-or%C3%A7amento-sigiloso-> - Copyright © 2024, Solicita. Todos os direitos reservados.

CARDOSO, L.; ALVES, P. A nova Lei de Licitações Públicas e a inexorável chegada da governança das contratações. Salvador, BA; Brasília, DF. Ed. Mentis Aberta; Rede Governança Brasil, 2021. [E-book].

CARVALHO, Bruno Saadi. OLIVEIRA, Carlyle Tadeu Falcão De. GOUVEIA, Tania Maria de Oliveira Almeida. PESSANHA, José Francisco Moreira. A Nova Lei de Licitações e a Governança nas Contratações Públicas: Uma Análise dos Órgãos e Entidades Licitantes do Estado do Rio de Janeiro. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. On-line - 21 - 23 de set de 2022. 2177-2576 versão online.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de direito administrativo. – 34. ed. – São Paulo: Atlas, 2020.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. *Espacios*, v. 38, n. 17, 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/Cris/Downloads/3089-Texto%20do%20Artigo-12787-1-10-20191227%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Cris/Downloads/3089-Texto%20do%20Artigo-12787-1-10-20191227%20(6).pdf). Acesso em: 21/04/2023. 2017.

CASTRO JUNIOR, Sergio de. Rol objetivo de algumas das principais mudanças promovidas pela nova lei de licitações. São Paulo: 2021.

CURVELO, Júlia. Os quatro valores para uma boa governança. <https://juliacurvelojacobina.jusbrasil.com.br/artigos/648401444/os-quatro-valores-para-uma-boa-governanca> . Acesso em: 21/04/2023. 2019.

DELFORGE, Thaisa Collet dos Santos. A governança pública no combate à corrupção. 6o concurso de monografias da CGU. Novembro, 2018.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 17, n. 3, p. 89-108, 2014.

FARIA, Amanda de Oliveira. Governança no Combate à Corrupção: A Formação de um Regime. 3º Encontro Nacional da Associação Brasileira de Relações Internacionais, julho de 2011.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). *Guia: boas práticas de compliance*. Edição revista e atualizada, 2018.

FERREIRA, C. A governança nas contratações públicas: uma análise sob a ótica da jurisprudência do Tribunal de Contas da União. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2021.

FERRER, F. Compras públicas Brasil/ coordenação Florência Ferrer, Jair Eduardo Santana. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FORTINI, Cristiana. SHERMAM, Ariane Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. Belo Horizonte, 2017.

FORTINI, C., MOTTA, F. Corrupção nas licitações e contratações públicas: sinais de alerta segundo a Transparência Internacional. A&C – R. de Dir. Administrativo & Constitucional, Belo Horizonte, ano 16, n. 64, p. 83-113. 2016.

HENNIGEN, Maria Rita Jardim. Governança e gestão em aquisições: a proposição de um modelo para uma universidade pública brasileira. Porto Alegre: 2018.

ANDRADE JÚNIOR, Edimário Freitas de. Epítome sobre a licitação como instrumento da corrupção. Tribunal de Contas do Estado do Ceará, Rev. Controle, Fortaleza, v. 16, n.2, p. 402-422. 2018.

MACEDO, Ednusa dos Santos de. Gerenciamento de riscos nas aquisições públicas à luz da governança. Juazeiro – BA, 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 42 eds./atual. Até a Emenda Constitucional 90, de 15.09.2015, São Paulo: Malheiros, 2016.

MELO, Eufrásia de Souza. [Governança Pública no IFSULDEMINAS](https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/governanca#:~:text=MELHORIA%20REGULAT%C3%93RIA%3A%20representa%20o%20desenvolvimento,cidad%C3%A3os%20e%20partes%20diretamente%20interessadas). Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/governanca#:~:text=MELHORIA%20REGULAT%C3%93RIA%3A%20representa%20o%20desenvolvimento,cidad%C3%A3os%20e%20partes%20diretamente%20interessadas>  
Acesso em 22/04/2023. 2022.

MELO, Izabela Martins De. Principais Mudanças Da Nova Lei De Licitações: Melhorias E Barreiras Da Lei 14.133/2021. Goiânia:2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE. Convenção da OCDE Contra o Suborno Transnacional. Brasília, 2016.

MIRANDA, Gilberto José. Elaboração e aplicação de questionários. In: NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa et al(org.). Trabalho de Conclusão de Curso: uma abordagem leve, divertida e prática. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. p. 216-229. MONTEIRO, Diego Alvarenga Brito. Lei de Licitações (14.133/2021) Principais Mudanças. Goiânia: 2021.

MORETTI, Isabella. O que são fontes primárias, secundárias e terciárias?

Disponível em: <https://regrasparatcc.com.br/bases-de-dados/o-que-sao-fontes-primarias-secundarias-e-terciarias/>

Acesso em: 22/04/2023. 2021.

MOTA, Samuel Cavalcante; Corrêa, Denise Maria Moreira Chagas; Nascimento, Roberto Sérgio do. A gestão de restos a pagar nas Universidades Federais no contexto do Decreto nº 9.428/2018. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 20, 2022.

MOTA FILHO, Humberto Eustáquio César. A GOVERNANÇA PÚBLICA DA INFORMAÇÃO: TRANSPARÊNCIA E SEGURANÇA JURÍDICA. Cad. Jur. Rio de Janeiro v. 2 n. 3, p. 28-40, junho 2022.

NIEBUHR, Joel de Menezes. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos / Joel de Menezes Niebuhr et al. 2. ed. Curitiba: Zênite, 2021. 1. 283p.

OLIVEIRA, Gustavo Schiefler e Vinícius. Impacto da Lei nº 14.133/2021 em licitações e contratos de publicidade. Maio: 2022.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Licitações e contratos administrativos: teoria e prática. – 9. ed. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2020.

PEIXOTO, J. F. Governo aberto: métricas para análise da aderência dos estados brasileiros aos princípios da Open Government Partnership. 2019. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Neves de Carvalho. 2019.

SANTOS JÚNIOR, B.; PETIAN, A. Por uma cultura de integridade agora. In PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A. (Coord.). *Compliance*, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 183-192. ISBN 978-85-450-0473-8.

SCHER, A. J.; OLIVEIRA, E. M. Acesso e permanência estudantil na Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Realeza/PR. Avaliação (Campinas), Sorocaba, v. 25, n. 1, p. 5-26, abr. 2020. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772020000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772020000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 20 jan. 2021.

SILVA, E. A. F.; ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R. Governança e esfera pública sobre resíduos sólidos urbanos no âmbito municipal. Administração Pública e Gestão Social, v. 8, n. 3, p. 137-146, jul./set. 2016.

SILVA, Renata Araújo Sodré da. Princípios de Governança Pública para o Senado.

Disponível em <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/principios-governanca-publica-senado/#:~:text=Princ%C3%ADpio%20da%20Capacidade%20de%20Resposta,com%20o%20princ%C3%ADpio%20da%20participa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 24/04/2023. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Tribunal de Contas da União. Versão 2. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2014. 80 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-governanca-2a-versao.htm>. Acesso em: 27mar2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Ed. 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Prazo de vigência das regras postas nos estatutos de licitações a serem revogados pela Lei nº 14.133/2021/ Tribunal de Contas da União. Ata nº 11/2023 – Plenário - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. A prática de governança corporativa no setor público federal. Revista do TCU, nº 127, p. 20-27, 2013.

TUMELERO, Nafna. Pesquisa descritiva: conceito, características e aplicação. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-descritiva/#:~:text=1.,que%20se%20encaixam%20nesta%20categoria>. Acesso em: 22/04/2023. 2018.

ZENKNER, Marcelo. Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: Fórum, 2019.