

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA - DGP
CURSO DE BACHARELADO EM GESTÃO PÚBLICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ANNA CLARA DE FREITAS SANTOS

**CENTRALIZAÇÃO DA PESQUISA DE PREÇOS: Um Caminho para a Eficiência nas
Compras Públicas da Paraíba**

**JOÃO PESSOA
2025**

ANNA CLARA DE FREITAS SANTOS

**CENTRALIZAÇÃO DA PESQUISA DE PREÇOS: Um Caminho para a Eficiência nas
Compras Públicas da Paraíba**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Graduação em Gestão
Pública da Universidade Federal da Paraíba como
requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharelado em Gestão Pública.

Professor Orientador: Flávio Perazzo Barbosa
Mota

JOÃO PESSOA
2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237c Santos, Anna Clara de Freitas.

Centralização da pesquisa de preços: um caminho para a eficiência nas compras públicas da Paraíba / Anna Clara de Freitas Santos. - João Pessoa, 2025.

35 f.

Orientação: Flávio Perazzo Barbosa Mota.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Centralização. 2. Pesquisa de preços. 3. Paraíba.
I. Mota, Flávio Perazzo Barbosa. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35(043)

ANNA CLARA DE FREITAS SANTOS

CENTRALIZAÇÃO DA PESQUISA DE PREÇOS: Um Caminho para a Eficiência nas Compras Públicas da Paraíba

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado em Gestão Pública.

Professor Orientador: Flávio Perazzo Barbosa Mota

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **FLAVIO PERAZZO BARBOSA MOTA**
Data: 09/05/2025 08:27:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura: _____
Orientador: Flávio Perazzo Barbosa Mota

Documento assinado digitalmente
 **CARLA CALIXTO DA SILVA**
Data: 09/05/2025 08:34:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura: _____
Avaliador(a): Carla Calixto da Silva

João Pessoa, 09 de maio de 2025.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos são, principalmente, para Deus, por ter me dado forças e a oportunidade da vida acadêmica com saúde e dedicação. Agradeço aos meus pais, Emanuella e Perácio, por todo amor incondicional que me foi oferecido, desde o meu nascimento. Sou imensamente grata à minha namorada Ketlyn, por sempre me apoiar e me mostrar o quão capaz eu sou. Aos meus amigos que acreditaram em mim, até quando eu não acreditava. Aos colegas e amigos que fiz durante a graduação, os quais são grandes exemplos para mim. A todos meus professores, o meu muito obrigada por todos os ensinamentos compartilhados, vocês são verdadeiras referências de profissionalismo. E ao professor Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota, que é para mim um exemplo de profissional, e que tenho como grande referência.

CENTRALIZAÇÃO DA PESQUISA DE PREÇOS: Um Caminho para a Eficiência nas Compras Públicas da Paraíba

Anna Clara de Freitas Santos

Autora

Flávio Perazzo Barbosa Mota

Orientador

RESUMO

O presente artigo realiza uma análise comparativa das Leis de Licitações e Contratos nº 8.666/1993 e nº 14.133/2021, investigando seus impactos no clima organizacional setorial, na eficiência e na transparência das compras públicas, com ênfase na experiência do setor de Pesquisa de Preços da Central de Compras da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD). Do ponto de vista teórico e prático, o tema desta pesquisa é importante para a Gestão Pública local, pois a centralização da pesquisa de preços e a modernização das compras públicas são estratégias fundamentais para aumentar a eficiência, a transparência e a economicidade na aplicação dos recursos públicos. Ao discutir as principais diferenciações entre as legislações regentes dos processos licitatórios e, por conseguinte, do clima organizacional setorial, este artigo possui o objetivo de analisar as principais mudanças organizacionais no contexto do setor de pesquisa de preços da Central de Compras da SEAD após a implementação da Lei nº 14.133/2021. Foi mobilizada uma abordagem qualitativa exploratória para a produção do artigo, os métodos abordados no presente estudo foram pesquisas documentais, revisões bibliográficas, coleta de dados em artigos revisados por pares, relatórios oficiais e na literatura que trata da temática e questionários aplicados com os gestores públicos servidores do setor em análise que foram tratados mediante análise de conteúdo.

Palavras-Chave: Centralização; Pesquisa de preços; Modernização das compras públicas; Paraíba.

Abstract

This article presents a comparative analysis of Brazilian Public Procurement Laws N°. 8,666/1993 and N°. 14,133/2021, examining their impacts on organizational climate, efficiency, and transparency in public procurement processes, with a focus on the Price Research sector of Paraíba State's Procurement Center (SEAD). The study highlights the theoretical and practical significance of price research centralization and procurement modernization as key strategies for enhancing efficiency, transparency, and cost-effectiveness in public resource management. Through exploratory qualitative methods - including document analysis, literature review of peer-reviewed articles and official reports, and structured questionnaires administered to public managers (analyzed via content analysis) - the research identifies and evaluates the principal organizational changes resulting from the implementation of the 2021 legislation in SEAD's Price Research sector.

Keywords: Centralization; Price research; Public procurement modernization; Paraíba.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 Compras governamentais	3
2.2 Mudança organizacional e a centralização dos processos de compras públicas	4
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	6
3.1 Revisão Bibliográfica	6
3.2 Análise Documental	7
3.3 Questionário	7
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	8
4.1 Marco Legal	8
4.2 Análise Comparativa	12
4.3 Princípios da Administração Pública	14
4.4 Resultados do Questionário	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
6. REFERÊNCIAS	
APÊNDICES	

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Domakoski (2013), citado por Macêdo (2024), à medida que o tempo avança, as necessidades e os anseios da sociedade se intensificam, colocando a Administração Pública e seus representantes legais diante do desafio de adaptar-se para atender, de forma efetiva, às demandas sociais. Nesse contexto, torna-se fundamental que a Gestão Pública desenvolva ferramentas e fluxos que auxiliem na administração das políticas e recursos, alinhando-se tanto aos dispositivos legais quanto às expectativas da população.

Dentre os aspectos críticos para garantir eficiência e transparência na aplicação de recursos públicos, destaca-se as compras governamentais. Esse tema ganha relevância especial no cenário brasileiro, onde a escassez de recursos e a necessidade de otimização dos serviços públicos exigem modelos de gestão mais eficientes e *accountability* rigoroso. Assim, qualquer iniciativa voltada à modernização da máquina pública, sobretudo no âmbito das compras governamentais, configura-se não apenas como uma medida necessária, mas como um marco relevante para o aprimoramento contínuo do Estado.

As compras públicas são um instrumento fundamental para a execução das políticas públicas e a prestação de serviços essenciais à sociedade. No Brasil, esse processo passou por transformações significativas ao longo dos anos, com destaque para a recente promulgação da Lei nº 14.133/2021, que modernizou as normas de licitações e contratos, substituindo a antiga Lei nº 8.666/1993. A nova legislação trouxe inovações como a ampliação do uso de meios digitais, a priorização de critérios de sustentabilidade e a consolidação de práticas que visam à eficiência e à transparência na gestão pública. Como destaca Di Pietro (2020, p. 187), "as compras públicas são regidas pelo princípio da legalidade, que exige que a administração pública atue estritamente dentro dos limites da lei".

No estado da Paraíba, a criação de uma central de compras e a adoção de processos de centralização representaram um avanço importante na gestão dos recursos públicos. A centralização tem como objetivo otimizar as aquisições, reduzir custos, padronizar processos e aumentar a transparência, concentrando a pesquisa de preços e a gestão de licitações em um único órgão ou sistema. Essa iniciativa alinha-se às melhores práticas da Administração Pública e às diretrizes da nova Lei de Licitações, que incentiva a adoção de mecanismos centralizados para aprimorar a eficiência das compras públicas. Conforme destacado no Manual de Contratações e Compras da Administração Pública, "a centralização das pesquisas de preço visa otimizar os recursos da administração pública, garantindo maior eficiência e transparência nos processos de compras" (BRASIL, 2018, p. 45).

No entanto, mesmo com a existência de uma Central de Compras e a implementação da Lei nº 14.133/2021, é fundamental avaliar continuamente a eficácia desse modelo e identificar possíveis lacunas ou oportunidades de melhoria. A centralização, embora traga benefícios, também pode apresentar desafios, como a necessidade de capacitação dos gestores, a integração entre os órgãos envolvidos e a adaptação às demandas específicas de cada setor. Além disso, a nova legislação exige que os entes federativos, incluindo a Paraíba, revisem seus processos e se adaptem às mudanças para garantir conformidade e eficiência. De acordo com os estudos de Chiavenato (2014, p. 132) e Neiva & Paz (2007), a mudança organizacional é definida como uma alteração, planejada ou não, no estado atual de uma organização. Essa transformação pode ser impulsionada por situações internas ou externas e requer adaptação, flexibilidade e aprendizado contínuo tanto dos indivíduos envolvidos, quanto da organização como um todo, podendo gerar impactos positivos ou negativos nos resultados organizacionais. Segundo Neiva & Paz (2007), a mudança organizacional compreende qualquer modificação — planejada ou não — em elementos que caracterizam a organização, tais como: pessoas, estrutura formal, trabalho, finalidades básicas e cultura.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo identificar as principais mudanças organizacionais no setor de pesquisa de preços da Central de Compras da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD). Para isso, serão comparadas as legislações de licitações e contratos nº 8.666/93 e nº 14.133/2021, destacando as principais diferenças e impactos na estrutura e nos processos desse setor. Para tanto, a pesquisa voltar-se-á para responder a seguinte pergunta de partida: De que forma a centralização da pesquisa de preços, por meio da central de compras da Paraíba, tem contribuído para a eficiência e a transparência nas compras públicas no estado, considerando as diretrizes da Lei nº 14.133/2021?

O estudo foi realizado através de uma abordagem qualitativa exploratória, que inclui revisão bibliográfica, análise de dados secundários e pesquisa com gestores públicos servidores do setor da pesquisa de preços da Central de Compras da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD).

A relevância deste estudo reside na possibilidade de oferecer um diagnóstico atualizado sobre as principais mudanças organizacionais do setor da pesquisa de preços da Central de Compras da SEAD, identificando pontos fortes e áreas que demandam aprimoramento diante das exigências da Lei nº 14.133/2021. Além disso, a discussão sobre os impactos da centralização pode servir como base para a proposição de políticas públicas e reformas

administrativas que fortaleçam ainda mais o clima organizacional do setor de gestão de compras públicas no estado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico da presente pesquisa será baseado em diversas fontes que tratam das compras e contratações públicas, legislações pertinentes e modelos organizacionais. O estudo baseia-se em pesquisas realizadas por meio de pesquisa bibliográfica e documental, coleta de dados primários por meio de sites institucionais federais e questionário direcionado ao público alvo especificado na seção metodológica.

O primeiro tópico trata das legislações fundamentais acerca das compras públicas, analisando características, diferentes modalidades de licitações e também os princípios básicos das contratações públicas. O segundo tópico apresenta definições e conceitos sobre os princípios da Administração Pública, a importância do clima organizacional e seu papel no que se refere a percepção da eficiência e promoção da transparência nas compras públicas estaduais.

2.1 Compras Públicas: Legislação, Modalidades e Princípios

As compras públicas no Brasil são regidas por um arcabouço legal que visa garantir legalidade, transparência e eficiência na aplicação de recursos estatais. A Lei nº 8.666/1993, por décadas, estabeleceu as bases das licitações e contratos administrativos, definindo modalidades como concorrência, tomada de preços, convite e pregão, além de consolidar princípios como igualdade, moralidade e economicidade (BRASIL, 1993). Di Pietro (2020) ressalta que esses princípios asseguram que a Administração Pública atue dentro de limites éticos e legais, evitando arbitrariedades.

Com a promulgação da Lei nº 14.133/2021, o sistema de compras públicas passou por uma modernização significativa. A nova legislação ampliou o uso de ferramentas digitais, introduziu critérios de sustentabilidade e priorizou a centralização de processos como estratégia para racionalizar gastos (BRASIL, 2021). A centralização da pesquisa de preços, por exemplo, tornou-se um dispositivo-chave, permitindo a consolidação de dados em sistemas integrados, o que reduz custos operacionais e evita duplicidades (BRASIL, 2018). Freitas (2018) destaca que essa prática exige capacitação técnica dos gestores e integração entre órgãos, desafios que, se não superados, podem comprometer sua eficácia.

Além disso, a Lei nº 14.133/2021 inovou ao prever modalidades como o pregão eletrônico e o concurso, adaptando-se às demandas contemporâneas por agilidade e

transparência. Cavalcante e Camões (2016) enfatizam que a pesquisa de preços, etapa essencial para garantir economicidade, ganhou relevância estratégica na nova legislação, pois fornece bases objetivas para decisões, mitigando riscos de superfaturamento. No entanto, a eficácia desses instrumentos depende da atualização constante dos dados de mercado e da adoção de metodologias robustas, como apontam Oliveira e Silva (2020) em análise sobre a Paraíba, onde a centralização enfrentou resistências culturais e operacionais.

2.2 Administração Pública, Clima Organizacional e Transparência

A Administração Pública opera sob princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que norteiam todas as suas ações, incluindo as compras governamentais. Di Pietro (2021) reforça que a eficiência, em particular, exige a otimização de recursos, alinhando-se à centralização de processos para evitar desperdícios. A transparência, por sua vez, está intrinsecamente ligada à prestação de contas (*accountability*), garantindo que as decisões sejam auditáveis e alinhadas ao interesse público.

O clima organizacional desempenha papel crucial na efetividade desses princípios. Chiavenato (2014) define clima organizacional como a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciando motivação, produtividade e adaptação a mudanças. Na Paraíba, a implantação da Central de Compras exigiu uma transformação cultural, com servidores adaptando-se a sistemas centralizados e fluxos padronizados. Neiva e Paz (2007) alertam que mudanças organizacionais, mesmo planejadas, geram resistências, especialmente em estruturas hierárquicas tradicionais. No caso paraibano, Oliveira e Silva (2020) relatam que a capacitação contínua e a integração de sistemas foram essenciais para mitigar conflitos e consolidar ganhos em transparência.

A centralização da pesquisa de preços, conforme Pacheco (2018), potencializa a economicidade ao consolidar demandas e negociar em escala, mas sua sustentabilidade depende de uma gestão proativa do clima organizacional. Kotter (2012) propõe que a liderança deve criar urgência e comunicar benefícios claros para engajar equipes. Na prática, a Paraíba ilustra como a adoção de dashboards de monitoramento em tempo real e parcerias com órgãos de controle fortaleceu a confiança social, alinhando-se ao princípio da publicidade (BRASIL, 2021). Contudo, Freitas (2018) ressalva que a rigidez excessiva na padronização pode limitar a flexibilidade necessária para atender especificidades setoriais, exigindo equilíbrio entre controle central e autonomia local.

Portanto, a centralização dos processos de compras públicas, aliada a uma gestão estratégica e à adoção de tecnologias, representa um avanço significativo na busca por uma administração pública mais eficiente e transparente, capaz de atender às demandas da sociedade de forma ágil e responsável.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizou uma abordagem metodológica combinando aspectos qualitativos (Bauer & Gaskell, 2008; Creswell, 2007) a partir de uma pesquisa específica realizada para evidenciar as principais mudanças organizacionais no contexto do setor da pesquisa de preço da Secretaria de Estado da Administração. O presente tópico descreve a metodologia utilizada para a produção do estudo.

3.1 Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica foi estruturada para fundamentar a análise crítica das transformações nas compras públicas, com ênfase na centralização de processos e nos impactos da Lei nº 14.133/2021. Para isso, priorizaram-se obras que abordam os marcos legais (Brasil, 1993; Brasil, 2021), os princípios da Administração Pública (Di Pietro, 2021) e os desafios da mudança organizacional (Chiavenato, 2014; Neiva & Paz, 2007). Artigos científicos publicados entre 2010 e 2024, como os de Freitas (2018) e Oliveira e Silva (2020), foram essenciais para contextualizar estudos de caso, como o da Central de Compras da Paraíba, destacando avanços e obstáculos na implementação de modelos centralizados.

A coleta de materiais incluiu ainda documentos normativos, como o Manual de Contratações e Compras da Administração Pública (Brasil, 2018), e análises sobre economicidade e transparência (Cavalcante & Camões, 2016). As fontes foram selecionadas em plataformas de referência, como o Portal de Periódicos da CAPES, os repositórios institucionais da UFPB e UEPB – que abrigam estudos locais sobre a Paraíba –, a SciELO Brasil e a E-disciplinas da USP, assegurando abrangência teórica e regional. Essa triangulação permitiu examinar tanto as diretrizes legais quanto as práticas gerenciais, alinhando debates acadêmicos à realidade empírica do setor público.

3.2 Análise Documental

Foram examinados documentos normativos, como a Lei nº 8.666/1993 e a Lei nº 14.133/2021, que delinham os marcos legais das licitações e contratos, destacando avanços

como a priorização de critérios de sustentabilidade e a digitalização de procedimentos (Brasil, 1993; Brasil, 2021). O Manual de Contratações e Compras da Administração Pública (Brasil, 2018) também foi analisado, por oferecer diretrizes técnicas para a padronização de processos, reforçando a economicidade e a transparência como pilares da gestão pública. Além disso, relatórios técnicos e dados institucionais da Central de Compras da Paraíba foram consultados para avaliar a operacionalização do modelo centralizado.

A análise documental, assim, permitiu cruzar perspectivas legais, técnicas e empíricas, oferecendo uma visão crítica sobre a efetividade da centralização nas compras públicas, em conformidade com os objetivos da pesquisa.

3.3 Questionário

A coleta de dados incluiu o uso de questionários aplicados com os servidores gestores do setor de Pesquisa de Preço da Diretoria Executiva da Central de Compras – DECEC na Secretaria de Estado da Administração da Paraíba - SEAD no mês de março de 2025, via Google Forms, que foram direcionados por meio de redes sociais de comunicação como *WhatsApp*. É válido ressaltar que este método de aplicação foi escolhido pela sua praticidade e fácil adesão dos servidores ao canal.

O questionário contou com oito (8) questões, onde seis (6) são perguntas abertas para abranger um maior quantitativo de dados. O método de tratamento de dados adotado para essas respostas foi a análise de conteúdo, técnica que permite categorizar e interpretar padrões temáticos a partir dos discursos dos participantes.

A efetividade da mudança organizacional depende da integração entre os eixos de transformações estratégicas que, por sua vez exigem ajustes operacionais, e vice-versa. Envolvendo transformações planejadas ou emergentes em elementos essenciais de uma organização, como estrutura, cultura, processos e relações com o ambiente externo. Conforme destacado por Neiva (2004) e visto no estudo de Burke e Litwin (1992), essas alterações podem ser motivadas por fatores internos, como insatisfação de colaboradores, ou externos, como pressões econômicas e tecnológicas. Com isto em vista, destacamos o Quadro 1 como principal norteador para formular as perguntas do instrumento mobilizado e analisar os dados coletados.

QUADRO 1 - Dimensões e fatores-chave do modelo de Burke e Litwin adaptado pela PWC

Dimensões	Fatores-chave
Ambiente externo	Enfoque no compromisso com o cliente
	Mudanças externas

Missão e estratégia	Clareza dos objetivos
	Missão, visão e valores apresentados
Liderança executiva	Gestão de mudança
	Liderança (alta gestão)
Cultura	Prontidão à mudança
	Alinhamento dos valores culturais
	Histórico de mudança
Estrutura	Dimensionamento do quadro
	Relacionamento interdepartamental
Práticas gerenciais	Comunicação organizacional
	Gestão de pessoas
	Estilo de liderança
	Gestão de liderança
Sistemas	Sistemas de informações
	Sistemas de qualidade
	Sistemas de segurança do trabalho
Requisitos de tarefa	Conhecimentos e habilidades
	Participação dos colaboradores
	Procedimentos do trabalho
Clima na unidade de trabalho	Soluções de problemas de relacionamento
	Espírito de equipe
	Satisfação com o trabalho
Comprometimento	Comprometimento pessoal
Motivação	Motivação pessoal
	Reconhecimento e recompensa

Fonte: Gomes, adaptado com base na PWC (2011), 2021.

O questionário foi respondido por sete (7) pessoas, número correspondente a 50% dos servidores atuantes no setor em questão até a data desta pesquisa. O questionário tem por finalidade definir o perfil de experiência dos servidores e, por conseguinte, identificar eventuais dificuldades enfrentadas no que se refere ao contexto organizacional do setor de Pesquisa de Preço após a implementação da Lei nº 14.133/2021. Ressalta-se que foi garantido aos respondentes o direito à confidencialidade de suas identidades e respostas, bem como foram informados sobre a finalidade e o uso dos dados coletados. De modo geral, o instrumento teve por objetivo explorar temas sobre percepção organizacional, jurisprudência e contextualização das leis de licitações e contratos nº 8.666/93 e nº 14.133/2021 no dia a dia do setor, e, identificar possíveis lacunas que a nova lei de licitações e contratos ainda não tenha sanado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A modernização das compras públicas, impulsionada pela substituição da Lei nº 8.666/1993 pela Lei nº 14.133/2021, representa não apenas uma atualização normativa, mas uma transformação estrutural na forma de como o Estado gerencia seus recursos e interage com a sociedade. Este tópico abordará, de forma crítica e analítica, os desdobramentos dessa transição legislativa, explorando como as mudanças legais reverberam nos princípios constitucionais da Administração Pública, nos processos de compras governamentais e na cultura organizacional de órgãos públicos, com destaque para o caso da Central de Compras da Paraíba.

Inicialmente, será discutida a evolução das legislações, comparando o formalismo da Lei 8.666/1993 com a flexibilidade e inovação trazidas pela Lei 14.133/2021, que prioriza digitalização, sustentabilidade e centralização. E, em seguida, como os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37 da CF/1988 e Lei nº 9.784 de 1999) são reinterpretados e aplicados no novo marco legal, destacando avanços e contradições.

Também serão examinados os desafios da mudança organizacional, especialmente a adaptação de servidores a sistemas centralizados, a integração de tecnologias e a superação de resistências culturais em órgãos públicos. Por fim, esta análise ilustrará como a implementação da Central de Compras materializa os preceitos da nova lei, revelando ganhos de eficiência, mas também obstáculos práticos, como a necessidade de capacitação técnica e ajustes na governança.

Ao articular teoria, legislação e prática, este capítulo busca não apenas descrever transformações, mas contextualizar seus impactos na gestão pública contemporânea, oferecendo insights para políticas futuras que equilibrem inovação, conformidade legal e responsabilidade social.

4.1 Marco Legal

A Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 8.666/93, promulgada em 21 de junho de 1993 e atualmente revogada, representa um marco na regulamentação das contratações públicas no Brasil. Surgiu em um contexto pós-Constituição de 1988, quando o país buscava consolidar princípios democráticos e transparência na gestão pública, além de enfrentar desafios econômicos como a hiperinflação e a necessidade de controle orçamentário. A lei foi

criada para regulamentar o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, que exige licitação prévia para contratos administrativos, com o objetivo de garantir isonomia, competitividade e eficiência no uso dos recursos públicos, combatendo práticas corruptas e arbitrariedades. A legislação estabelece princípios fundamentais que orientam todo o processo licitatório e a execução de contratos. Entre eles, destacam-se a isonomia: igualdade de tratamento entre licitantes; a vinculação ao edital: rigor no cumprimento das regras pré-estabelecidas; a publicidade: transparência em todas as etapas; a moralidade administrativa e o julgamento objetivo: critérios técnicos e não subjetivos. Esses princípios visam assegurar que a seleção da proposta mais vantajosa para a administração ocorra de forma justa e técnica.

A lei estrutura as modalidades de licitação de acordo com o valor estimado do contrato e a complexidade do objeto. A concorrência é exigida para contratos de maior valor, como obras acima de 1,5 milhões e envolve a seleção de pelo menos três empresas do ramo. Além dessa, há o concurso voltada para projetos técnicos ou artísticos, e o leilão, para venda de bens públicos. Quanto aos tipos de licitação, a lei prevê o menor preço, a melhor técnica, e técnica e preço, adaptando-se às especificidades de cada contratação.

O processo licitatório é rigoroso, inicia-se com a publicação do edital, que detalha o objeto, prazos e critérios de julgamento. A habilitação dos licitantes exige documentação comprobatória de regularidade fiscal, capacidade técnica e econômico -financeira, além de projetos básicos que garantam clareza sobre o que será executado. A fase de julgamento é pública, considerando as propostas técnicas e de preço, seguida de análise de conformidade com o edital. A homologação final é feita pela autoridade competente, assegurando que o vencedor atenda a todos os requisitos legais. Nos contratos administrativos, a lei impõe cláusulas obrigatórias, como definição precisa do objeto, preço, prazos e condições de pagamento. A execução é acompanhada por fiscalização direta da administração, que pode rescindir o contrato em caso de descumprimento ou por interesse público. Alterações são permitidas apenas dentro de limites - sendo até 25% do valor inicial -, e a rescisão pode ocorrer por motivos como atrasos, fraudes ou força maior, sempre com garantia de defesa prévia do contratado.

Ao longo dos anos, a Lei 8.666/93 passou por atualizações significativas. Em 2010, a Medida Provisória 495/2010, que visava alterar as leis nº 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004, e revogava o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, e a Lei 12.349/2010 introduziram preferências

para empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, além de critérios de sustentabilidade ambiental.

A L8.666/93 teve papel crucial na profissionalização das contratações públicas no Brasil, ao estabelecer regras claras e objetivas, reduziu espaços para subjetividades e corrupção, garantindo que os recursos fossem alocados com eficiência. Sua ênfase em preferências nacionais e microempresas também estimulou a economia local. Apesar de revogada atualmente, sua base jurídica e filosófica continua a orientar as práticas administrativas, refletindo um esforço histórico para equilibrar interesses públicos e privados em prol do desenvolvimento nacional.

A Lei nº 14.133/2021, promulgada em 1º de abril de 2021, conhecida como Nova Lei de Licitações, surgiu como resposta às demandas por modernização e transparência na gestão pública brasileira, substituindo a Lei 8.666/1993 após quase três décadas de vigência. Seu surgimento ocorreu em um contexto marcado por crises de credibilidade institucional, como os escândalos de corrupção revelados pela Operação Lava Jato, e pela urgência de adaptar as compras públicas às necessidades emergenciais da pandemia de COVID-19, que expuseram a rigidez e a lentidão da lei anterior. Além disso, a lei buscou alinhar o Brasil a padrões internacionais de governança, incorporando práticas como digitalização, sustentabilidade e eficiência, enquanto unificava mais de 30 normas dispersas sobre licitações, contratos e parcerias público-privadas (PPPs).

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange:

I - os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos Estados e do Distrito Federal e os órgãos do Poder Legislativo dos Municípios, quando no desempenho de função administrativa;

II - os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública.

§ 1º Não são abrangidas por esta Lei as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as suas subsidiárias, regidas pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, ressalvado o disposto no art. 178 desta Lei.

§ 2º As contratações realizadas no âmbito das repartições públicas sediadas no exterior obedecerão às peculiaridades locais e aos princípios básicos estabelecidos nesta Lei, na forma de regulamentação específica a ser editada por ministro de Estado (Governo Federal do Brasil, 2021).

A nova legislação estrutura-se em três fases principais: preparação interna - planejamento e definição de requisitos -, externalização (processos licitatórios) e execução

(gestão contratual). Entre suas inovações destacam-se modalidades modernizadas de licitação, como o Diálogo Competitivo, voltado para projetos complexos de infraestrutura, que permite ajustes técnicos durante o processo, e o Regime Diferenciado de Contratações (RDC), flexibilizando regras para obras estratégicas. O Pregão Eletrônico consolidou-se como ferramenta central para compras de menor valor, enquanto o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) tornou-se a plataforma unificada para transparência, divulgando editais, propostas e resultados em tempo real. A sustentabilidade e a inclusão social ganharam destaque na nova lei, com a incorporação de critérios ESG - ambientais, sociais e de governança - como requisitos obrigatórios em licitações. Margens de preferência foram ampliadas para microempresas, cooperativas e empresas lideradas por mulheres ou minorias, enquanto cláusulas sociais passaram a exigir geração de empregos locais e inclusão de pessoas com deficiência. A legislação também introduziu mecanismos rigorosos de controle, como multas elevadas, suspensão de contratos e exigência de certificação em programas de compliance para licitantes de alto valor, reforçando o combate à corrupção.

Apesar dos avanços, a implementação da Lei 14.133/2021 enfrenta desafios, a resistência cultural no setor público à mudança de processos, a necessidade de capacitação técnica de gestores e o risco de judicialização de licitações são obstáculos significativos. Entretanto, estima-se que a agilidade e a redução de custos geradas pela nova lei possam economizar bilhões de reais anualmente, além de reduzir significativamente o tempo médio das licitações. Comparada à L8.666/93, a nova norma representa um salto qualitativo. Enquanto a legislação anterior era criticada por sua rigidez e burocracia, a Lei 14.133/2021 prioriza a adaptabilidade a cenários emergenciais, como pandemias e desastres ambientais, e integra tecnologias digitais em todas as etapas. A transparência, antes limitada, tornou-se um pilar central, com dados abertos e acesso público facilitado, enquanto a sustentabilidade que na lei anterior era incipiente, transformou-se em critério obrigatório.

A Lei 14.133/2021 reflete um esforço para transformar as contratações públicas em instrumentos estratégicos de desenvolvimento socioeconômico. O seu sucesso, porém, depende da superação de desafios históricos, como a modernização da cultura administrativa e investimentos em infraestrutura tecnológica. Se implementada com eficácia, pode vir a ter o potencial não apenas de recuperar a credibilidade do Estado, mas também de alavancar investimentos e promover equidade, alinhando o Brasil às melhores práticas globais em gestão pública.

4.2 Análise Comparativa

A Lei 8.666/1993, foi promulgada em um contexto de redemocratização e estabilização econômica pós-Constituição de 1988, caracterizando um marco na estruturação das licitações e contratações públicas no Brasil. Criada para combater a corrupção e garantir transparência, visou estabelecer princípios como isonomia, vinculação ao edital e publicidade, além de modalidades rígidas de licitação, como a concorrência, tomada de preços e convite, baseadas em valores pré-definidos. Seu rigor burocrático, embora necessário à época, revelou-se limitante em cenários de crise, como durante a pandemia de COVID-19, quando a lentidão e a falta de flexibilidade dificultaram respostas ágeis.

Três décadas depois, a Lei 14.133/2021 surge como uma resposta às demandas por modernização, transparência e adaptabilidade. Promulgada em um contexto marcado por escândalos de corrupção e avanços tecnológicos, a nova legislação substitui a antiga estrutura por um modelo mais dinâmico. Enquanto a L8.666 priorizava regras fixas e documentação física, a L14.133 introduz a digitalização integral, centralizando processos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e adotando ferramentas como inteligência artificial para análise de propostas. Essa mudança não apenas agiliza procedimentos – reduzindo prazos significativamente –, mas também amplia a transparência, permitindo que cidadãos acompanhem as licitações em tempo real.

No campo da sustentabilidade, a evolução é significativa. A Lei 8.666 incorporou critérios ambientais de forma tardia, por meio de atualizações como a Lei 12.349/2010.

Art. 1º A Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (Governo Federal do Brasil, 2010).

Já a Lei 14.133 integra critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) como requisitos obrigatórios, exigindo, por exemplo, que licitações para obras de infraestrutura incluam planos de redução de emissões de carbono, conforme observado nos art. 5º, 11º em seu inciso IV e art. 144º.

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).
[...]

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

- I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
 - II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
 - III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
 - IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.
- [...]

Art. 144. Na contratação de obras, fornecimentos e serviços, inclusive de engenharia, poderá ser estabelecida remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no edital de licitação e no contrato (Governo Federal do Brasil, 2021).

Além disso, a nova legislação amplia a inclusão social, reservando margens de preferência para microempresas, cooperativas e empresas lideradas por mulheres ou minorias, algo que a legislação anterior abordava de forma incipiente, focando principalmente em empresas nacionais. A flexibilidade é outro diferencial da Lei 14.133, enquanto a Lei 8.666 era criticada por engessar processos com regras inflexíveis (como limites de 25% para alterações contratuais), a nova lei introduz modalidades adaptativas, como o Diálogo Competitivo, que permite ajustes técnicos durante licitações complexas, e o Regime Diferenciado de Contratações (RDC), voltado para projetos estratégicos de infraestrutura. Essas inovações refletem uma mudança de paradigma, de um modelo punitivo e controlador para um sistema que busca eficiência e parceria com o setor privado.

Entretanto, os desafios persistem. A Lei 8.666 deixou um legado de cultura burocrática enraizada com servidores públicos acostumados a processos manuais e hierarquias rígidas. A implementação da Lei 14.133 esbarra nessa resistência à mudança, além de exigir investimentos em capacitação técnica e infraestrutura digital – ainda insuficientes em muitos municípios. Outro risco é a judicialização excessiva, já que a flexibilidade da nova lei pode gerar disputas interpretativas, especialmente em licitações de alto valor.

No contexto atual, a Lei 14.133 posiciona o Brasil em sintonia com padrões globais de governança, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Sua ênfase

em transparência e dados abertos fortalece o controle social, enquanto cláusulas de geração de empregos locais e inclusão de pessoas com deficiência reforçam o papel do Estado como promotor de equidade.

Com isso, podemos destacar que a Lei 8.666/1993 cumpriu seu papel ao estabelecer bases éticas e técnicas para as contratações públicas em um Brasil em reconstrução democrática. Já a Lei 14.133/2021 representa um salto qualitativo, transformando licitações em instrumentos estratégicos para enfrentar crises sanitárias, ambientais e econômicas. Seu sucesso, no entanto, ainda depende da superação de obstáculos como a desburocratização cultural e a modernização da máquina estatal. A implementação eficaz da Lei nº 14.133/2021 tem o potencial de consolidar o legado de transparência estabelecido pela Lei nº 8.666/1993, ao mesmo tempo em que introduz mecanismos inovadores para um Estado mais ágil e inclusivo. Como destacado por Di Pietro (2021), a nova legislação harmoniza tradição jurídica e modernização, incorporando práticas digitais que aceleram processos e ampliam o acesso a informações, em linha com as demandas do século XXI, Cavalcante e Camões (2016) complementam que a transparência, mais do que um princípio estático, é um instrumento dinâmico para construir um Estado responsivo, capaz de combater desigualdades estruturais.

É válido ressaltar, que no contexto paraibano, Oliveira e Silva (2020) demonstram que a integração de tecnologias digitais, prevista na lei, encurtou prazos e incentivou a participação de empresas locais, reforçando a inclusão socioeconômica. Assim, a nova legislação, ao aliar controle rigoroso e inovação, conforme argumenta a doutrina (DI PIETRO, 2021; BRASIL, 2021), pavimentou um caminho onde eficiência e equidade coexistem, respondendo aos desafios de um mundo em transformação.

4.3 Princípios da Administração Pública

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e o art. 2º da Lei 9.784 de 1999 estabelecem que a administração pública, em todas as esferas, deve pautar-se pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de:

I - atuação conforme a lei e o Direito;

- II - atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei;
- III - objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades;
- IV - atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé;
- V - divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição;
- VI - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público;
- VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão;
- VIII - observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados;
- IX - adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados;
- X - garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de alegações finais, à produção de provas e à interposição de recursos, nos processos de que possam resultar sanções e nas situações de litígio;
- XI - proibição de cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei;
- XII - impulso, de ofício, do processo administrativo, sem prejuízo da atuação dos interessados;
- XIII - interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação (Governo Federal do Brasil, 1999).

Esses fundamentos, conforme destacam Moss e Santana Neto (2023), não são meras diretrizes abstratas, mas pilares concretos que orientam a gestão de recursos, a prestação de serviços e a relação do Estado com a sociedade. Sua aplicação prática reflete-se especialmente nas compras públicas e na cultura organizacional dos órgãos estatais, áreas onde a conformidade legal e a ética são determinantes para a credibilidade institucional.

A legalidade, como princípio base, exige que toda ação administrativa esteja respaldada em lei, garantindo que o poder público não ultrapasse os limites legais. No contexto das compras governamentais, isso implica seguir rigorosamente normas como a Lei nº 14.133/2021. Como ressalta Di Pietro (2021), a legalidade evita arbitrariedades, assegurando que editais, critérios de julgamento e contratos estejam alinhados ao ordenamento jurídico. Por outro lado, no âmbito organizacional, esse princípio reforça uma cultura de conformidade, em que servidores internalizam procedimentos padronizados para mitigar riscos de irregularidades. Já a impessoalidade assegura que decisões administrativas sejam neutras e objetivas, sem

favorecimentos pessoais ou políticos. Nas contratações públicas, isso se materializa na garantia de igualdade entre licitantes, com critérios técnicos claros e editais transparentes, Freitas (2018) destaca que a impessoalidade é crucial para combater o clientelismo, comum em processos descentralizados, onde relações pessoais podem influenciar escolhas.

Para a cultura organizacional, esse princípio promove meritocracia, exigindo que gestores baseiem suas decisões em dados e não em conveniência.

A moralidade, por sua vez, transcende a mera obediência à lei, exigindo conduta ética dos servidores e agentes públicos. Nas compras públicas, isso significa evitar conflitos de interesse e assegurar que recursos sejam aplicados com integridade.

Cavalcante e Camões (2016) alertam que a falta de moralidade abre espaço para superfaturamento e corrupção, danos que demandam mecanismos como comissões de ética e auditorias independentes, nas organizações públicas, a internalização desse princípio depende de treinamentos contínuos e códigos de conduta, que moldam uma cultura de responsabilidade, neste mesmo sentido Moss e Santana Neto (2023) reforçam que a moralidade é um antídoto contra a erosão da confiança pública, especialmente em contextos de crise institucional.

A publicidade, como princípio da transparência, obriga o Estado a divulgar atos administrativos, permitindo o controle social, isso se concretiza na publicação de editais em portais oficiais, na prestação de contas detalhada e no uso de plataformas como o Comprasnet no contexto das licitações. Conforme o Manual de Contratações e Compras (BRASIL, 2018), a publicidade também fortalece a *accountability*, pois os cidadãos e os órgãos de controle podem fiscalizar gastos. Na cultura organizacional, a transparência incentiva a adoção de sistemas abertos e acessíveis, como dashboards em tempo real, que reduzem opacidades e estimulam a participação social. Oliveira e Silva (2020) evidenciam que, na Paraíba, a divulgação de dados em portais unificados aumentou a confiança nas contratações estaduais.

Por fim, a eficiência exige que a administração utilize recursos de forma otimizada, equilibrando custos e resultados, isso se traduz na priorização de critérios como economicidade e sustentabilidade, além da adoção de tecnologias para agilizar processos. A Lei nº 14.133/2021, por exemplo, incentiva a centralização de pesquisas de preços e licitações eletrônicas, práticas que, segundo Freitas (2018), reduzem custos operacionais e ampliam a competitividade. No entanto, como alertam Cavalcante e Camões (2016), a eficiência não pode ser alcançada sem investimento em capacitação técnica e sistemas integrados. Na cultura organizacional, esse princípio demanda a adoção de indicadores de desempenho e a valorização de inovações, como a automação de processos, que transformam burocracias lentas em estruturas ágeis.

A interação entre esses princípios constitucionais molda as compras públicas, e principalmente a identidade das organizações estatais. Enquanto a legalidade e a impessoalidade garantem segurança jurídica e equidade, a moralidade e a publicidade fortalecem a ética e o controle social. Já a eficiência exige modernização contínua, alinhando o setor público aos desafios de um Estado dinâmico. Experiências como a da Paraíba (Oliveira & Silva, 2020), a aplicação integrada desses valores é essencial para construir instituições resilientes, capazes de combater desperdícios, promover inclusão e manter a confiança da sociedade na gestão pública.

4.4 Resultados do Questionário

A mudança organizacional é um processo complexo, influenciado por fatores internos (como insatisfação de colaboradores) e externos (pressões tecnológicas, econômicas). Teorias como a de Burke e Litwin (1992) diferenciam mudanças transformacionais (que alteram missão, cultura e estratégia) das transacionais (ajustes em sistemas e processos). Já Greenwood e Hinings (1996) destacam que a insatisfação interna e o comprometimento com valores organizacionais são catalisadores de transformações.

No contexto do setor público, a implementação de mudanças enfrenta desafios específicos. A burocracia e a rigidez processual, por exemplo, muitas vezes retardam iniciativas inovadoras, como evidenciado nos estudos de Di Pietro (2021). Apesar de intervenções como planejamento estratégico e reestruturação por projetos, a percepção de participação dos servidores nas decisões permaneceu limitada, refletindo a resistência cultural a transformações profundas. Valores como hierarquia e conservação, comuns nesse ambiente, tendem a estabilizar a cultura organizacional, mesmo quando mudanças transacionais — como a melhoria da imagem externa ou a ênfase em resultados — são implementadas com sucesso.

A capacidade de uma organização pública para promover mudanças também é influenciada por fatores como trabalho em equipe, flexibilidade gerencial e fluxo de informação. Contudo, a dependência de recursos externos e a lentidão burocrática frequentemente limitam essa capacidade. Nesse cenário, as legislações de licitações e contratos exercem impacto significativo no clima organizacional. Por um lado, essas normas garantem transparência e legalidade, fortalecendo a credibilidade institucional. Por outro, a complexidade dos processos licitatórios pode gerar frustração e estresse entre colaboradores, especialmente quando percebidos como entraves à agilidade e à inovação. A rigidez regulatória, aliada à

necessidade de cumprir protocolos detalhados, muitas vezes é interpretada como um obstáculo à adaptação, reforçando resistências em culturas organizacionais já enraizadas.

Para equilibrar aspectos estruturais e humanos, é essencial que as organizações públicas adotem estratégias que integrem mudanças transacionais e transformacionais, conforme o modelo de Burke e Litwin (1992) supracitado. Investir em treinamentos e reformular planos de carreira são medidas válidas, mas, como destacam Neiva e Paz (2007), essas ações são insuficientes sem o engajamento ativo dos servidores, que depende de uma comunicação clara sobre os benefícios da mudança. Além disso, a adaptação de legislações às realidades operacionais — sem renunciar à integridade — pode mitigar tensões e promover um clima organizacional colaborativo, desde que alinhada a mecanismos de governança que equilibrem controle e flexibilidade.

A mudança organizacional no setor público exige uma abordagem multifacetada, que reconheça a cultura institucional como alicerce, supere limitações burocráticas e harmonize exigências legais com agilidade gerencial. Como demonstra o caso analisado por Oliveira e Silva (2020), a combinação de sistemas digitais (transacional) com uma cultura de transparência (transformacional) gerou ganhos de eficiência e credibilidade. Contudo, conforme alerta Di Pietro (2021), mesmo mudanças graduais dependem de uma transformação cultural sustentável para consolidar resultados a longo prazo, já que a adesão das equipes e a adaptação contínua são determinantes para o sucesso das reformas.

A pesquisa em questão foi mobilizada para analisar os efeitos da L14133/2021 no clima organizacional setorial no contexto da Central de Compras da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD), onde contou com a colaboração de um total de 7 servidores lotados no setor de Pesquisa de Preços. Os respondentes possuem de 2 a 13 anos de experiência na área de Licitações e Contratos e no setor de Pesquisa de Preços.

A análise revelou um cenário de avanços e desafios na implementação da Lei nº 14.133/2021 – que substituiu a legislação anterior – conforme previsto na pesquisa teórica. O objetivo central do questionário foi avaliar como a centralização da pesquisa de preços, por meio da Central de Compras do estado, tem contribuído para a eficiência e transparência nas compras públicas, conforme as diretrizes da nova legislação.

Após a análise, foi constatado que a Lei 14.133/2021 trouxe mudanças significativas, como a definição clara de responsabilidades entre os agentes envolvidos, destacando-se a obrigatoriedade do Estudo Técnico Preliminar (ETP), que, segundo os respondentes, reduziu ambiguidades e fortaleceu a governança do setor público. Um participante com 13 anos de

experiência no setor afirmou que a nova legislação "desembarçou antigos paradigmas", definindo regras mais objetivas e papéis específicos para o contexto da centralização de pesquisas de preço. Também foi constatado uma ampliação na segurança jurídica com a estruturação detalhada de processos e o reforço do pregão eletrônico, minimizando riscos de questionamentos. Um servidor destacou que a lei trouxe a "segurança jurídica para o servidor público", especialmente em processos de obras e serviços de engenharia.

A transparência ganhou destaque por meio da segregação de funções e da documentação padronizada, alinhando-se ao princípio de publicidade da nova lei. Entretanto, apesar do objetivo de desburocratização, a rigidez processual aumentou, especialmente devido à exigência do ETP. Um participante relatou que "o aumento de regras pode tornar mais burocrática a agilidade do processo", problema agravado pela falta de servidores capacitados para operacionalizar as novas exigências.

Na visão dos servidores, a integração entre órgãos públicos também se mostrou parcialmente insuficiente. Um exemplo emblemático citado por um respondente é a repetição de licitações para itens idênticos: "De acordo com a Lei 14.133, o órgão B poderia utilizar o trâmite já realizado pelo órgão A, mas na prática isso raramente ocorre". Essa falha evidencia a subutilização de mecanismos como a adesão a Atas de Registro de Preços, previstas na nova lei. Outro ponto crítico dos servidores é a complexidade dos descritivos de itens e contratos, que gera retrabalho e, por vezes, limita a participação de fornecedores. Um servidor apontou que "a falta de objetividade na descrição do item" é uma das principais causas de atrasos, enquanto outro destacou que descritivos excessivamente detalhados "afetam a competição" e desestimulam fornecedores.

A Lei 8.666/93, embora histórica, era criticada por permitir interpretações subjetivas, o que abria espaço para práticas não técnicas. Em contraste, a Lei 14.133/2021 introduziu regras mais estruturadas, como a segregação de funções e a centralização de compras, visando maior eficiência. Um participante ressaltou que a nova lei "estabelece com mais nitidez a segregação de funções", fortalecendo a responsabilidade individual em todas as fases do processo. A nova legislação também incentiva a reutilização de processos licitatórios, um avanço em relação à fragmentação anterior. No entanto, a implementação prática esbarra em obstáculos como a resistência cultural e a falta de sistemas tecnológicos integrados. Um servidor com mais de 8 anos de experiência mencionou que a "falta de integração entre órgãos" dificulta o compartilhamento de informações, mesmo com as possibilidades legais.

A transparência, embora ampliada pela exigência de publicidade detalhada em todas as fases, ainda convive com resíduos de burocracia. Por exemplo, a exigência de três orçamentos para itens que possui apenas um único fornecedor disponível foi apontada como um entrave à celeridade. Um participante descreveu essa situação: "Quando o descritivo é limitado a um fornecedor específico, o processo torna-se mais lento e burocrático".

A centralização da pesquisa de preços pela SEAD apresenta potencial para otimizar recursos e uniformizar processos, mas os resultados indicam que esse potencial ainda não foi plenamente explorado. A falta de capacitação técnica dos servidores para lidar com novos instrumentos (como o ETP) foi destacada por vários participantes. Um deles sugeriu que "a capacitação dos agentes pode diminuir os entraves", apontando para a necessidade de treinamento contínuo. Um servidor mencionou que "a resistência de mudança" dificulta a aplicação de dispositivos da nova lei, como o uso de pregão eletrônico, mostrando que a resistência à adoção de mecanismos inovadores também é uma barreira significativa. Além disso, a ausência de incentivos para fornecedores colaborativos limita a atração de propostas competitivas. Um participante propôs a criação de um "sistema de pontuação para empresas que ajudam na pesquisa", concedendo vantagens em casos de empate, ideia que poderia tornar o processo mais ágil.

Ao final do questionário, foi perguntado aos servidores quais medidas poderiam ser efetivas para superar as dificuldades identificadas, e as respostas foram:

- 1- **Simplificação de Processos:** Padronizar descritivos de itens, evitando detalhamentos excessivos, como sugerido por um servidor: "Seria mais eficiente se o descritivo fosse padronizado, com justificativas claras para fornecedores específicos".
- 2- **Integração Tecnológica:** Desenvolver uma plataforma unificada para compartilhamento de licitações entre órgãos, solucionando a "falta de integração" citada pelos participantes.
- 3- **Capacitação Contínua:** Implementar programas de treinamento técnico, focando em ferramentas como o ETP e o pregão eletrônico, conforme demandado por 37% dos entrevistados.

4- **Incentivos a Fornecedores:** Criar um sistema de pontuação para empresas ágeis, como proposto por um dos participantes, premiando aquelas que "cumprem obrigações contratuais com excelência".

5- **Regulamentação Complementar:** Elaborar normas claras para operacionalizar dispositivos da Lei 14.133/2021, como o uso de Atas de Registro de Preços, levando em consideração o apontamento levantado no questionário sobre a "falta de contrapartida para empresas que auxiliam com propostas".

A Lei nº 14.133/2021 representou um marco na modernização das compras públicas na Paraíba, impactando de forma significativa o clima organizacional no setor, com avanços notáveis em transparência e governança. No entanto, a eficácia da centralização depende da superação de desafios estruturais, como a burocracia residual advinda dos modelos administrativos anteriores, bem como a L8.666/93, com ênfase na falta de integração tecnológica e na resistência à mudança. A implementação das recomendações propostas — baseadas diretamente nas percepções dos servidores entrevistados — poderá transformar a Central de Compras da SEAD em um modelo de eficiência e transparência, alinhando-se plenamente às diretrizes inovadoras da nova legislação e fortalecendo a confiança na administração pública estadual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as mudanças organizacionais no setor de pesquisa de preços da Central de Compras da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD/PB), após a implementação da Lei nº 14.133/2021, comparando-a com a legislação anterior (Lei 8.666/93). Buscou-se compreender de que forma a centralização das compras públicas, via Central de Compras do Estado da Paraíba, contribuiu para a eficiência e transparência, conforme as diretrizes da nova legislação. Os resultados revelaram avanços significativos, como a definição clara de responsabilidades entre os agentes envolvidos, a obrigatoriedade do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e o reforço do pregão eletrônico, mecanismos que ampliaram a segurança jurídica e a transparência. Contudo, persistiram desafios estruturais, como o aumento da rigidez processual, a falta de integração tecnológica, a complexidade excessiva de descritivos, conforme evidenciado no questionário.

Teoricamente, o estudo reforça a importância de marcos legais atualizados para modernizar a gestão pública, mas alerta que a efetividade depende de mudanças organizacionais e infraestruturais. Na prática, as implicações sugerem ações como a simplificação de descritivos, o desenvolvimento de plataformas integradas para compartilhamento de licitações e a implementação de programas de capacitação contínua.

As limitações do estudo incluem a amostra restrita a servidores da SEAD/PB, o que limita a generalização dos resultados; o viés de autorrelato, baseado em percepções parcialmente subjetivas; e o escopo temporal, já que a pesquisa foi realizada logo após a implementação da lei, sem capturar impactos de longo prazo. Para superar essas lacunas, sugere-se futuros estudos com amostras ampliadas - incluindo outros estados -, análises quantitativas de dados objetivos - como tempo médio de licitações - e pesquisas longitudinais que acompanhem a evolução das mudanças organizacionais.

Com isso, podemos concluir que a Lei 14.133/2021 representa um avanço na modernização das compras públicas, mas sua plena eficácia exige superar desafios como a burocracia residual e a resistência cultural. A SEAD/PB tem a oportunidade de tornar-se referência em transparência e eficiência, desde que invista em integração tecnológica, capacitação e incentivos a fornecedores, consolidando um modelo replicável para outras instituições públicas do país.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Planalto Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 10 mar. 2025.

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**. Brasília: Diário Oficial da União, 1993. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em: 15 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010**. Brasília: Diário Oficial da União, 2010. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112349.htm>.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Institui o Novo Regime Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília: Diário Oficial da União, 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Manual de Contratações e Compras da Administração Pública**. Brasília: MPOG, 2018.

BRASIL. **Medida Provisória Nº 495, de 19 de julho de 2010 (revogada)**. Brasília: Diário Oficial da União, 2010. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Mpv/495.htm#:~:text=MEDIDA%20PROVIS%C3%93RIA%20N%C2%BA%20495%2C%20DE%2019%20DE%20JULHO%20DE%202010.&text=Altera%20as%20Leis%20no,que%20lhe%20confere%20o%20art>. Acesso em: 15 mar. 2025.

BURKE, W. W. & LITWIN, G. H. **Um Modelo Causal de Desempenho e Mudança Organizacional**. Journal of Management, 1992. 18 (3), Pp. 523–545. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/014920639201800306>>.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. R. S. **Compras Públicas no Brasil: Uma Análise dos Desafios e Oportunidades**. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 3, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. DI PIETRO, M. S. Z. **Licitações e Contratos Administrativos**. 20. ed. São Paulo: Forense, 2020.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 33ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

FREITAS, J. S. **Centralização de Compras Públicas: Experiências e Lições Aprendidas**. São Paulo: Editora FGV, 2018.

GOMES, M. G. **Mudanças e Processos Organizacionais na Gerência de Licitação da**

central de compras da Paraíba: Um Estudo no Contexto da Pandemia do COVID-19. João Pessoa: UFPB, 2021. Disponível em:
<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/23418>>. Acesso em: 18 mar.

2025. KOTTER, J. P. **Leading Change.** Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

MOSS, A. C. F. e SANTANA NETO, H. G. **Os Princípios Constitucionais da Administração Pública: Seus Conceitos e sua Aplicabilidade no Ordenamento Pátrio.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 192–205, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i4.9107. Disponível em:
<<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9107>>. Acesso em: 15 mar. 2025.

NEIVA, E. R. & PAZ, M. G. T. **Percepção de Mudança Organizacional: Um Estudo em uma Organização Pública Brasileira.** Curitiba: Revista de administração contemporânea, Vol. 11, n° 1, janeiro-março, 2007.

OLIVEIRA, R. F.; SILVA, M. A. **Transparência e eficiência nas compras públicas: o caso do estado da Paraíba.** Revista de Gestão Pública, v. 12, n. 2, 2020.

PACHECO, R. S. **Gestão de Compras Públicas: Estratégias e Boas Práticas.** São Paulo:

Editora Atlas, 2018. PACHECO, Roberto. **Licitações e Contratos Administrativos.** 3. ed.

Belo Horizonte: Fórum, 2018.

PEREIRA, L. C. B. **Gestão de Compras Governamentais: Teoria e Prática.** Brasília: Enap, 2019.

SIGNORELLI, F. V. ; MORAES, T. de F.; e, TEIXEIRA, F. J. . **O Direito à Boa Administração Pública como Base Hermenêutica da Lei de Licitações e Contratos.**

REVISTA

FOCO, [S. l.], v. 16, n. 3, p. e1339, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n3-077. Disponível em:

<<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/1339>>. Acesso em: 10 mar. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Você concorda em participar desta pesquisa?

Sim. Não.

Quanto tempo de experiência você possui na área de Licitações e Contratos Públicos?

Menos de 1 ano.

Entre 2 e 4 anos.

Entre 5 e 7 anos.

Outro: _____.

Quando tempo de experiência você possui no setor de Pesquisa de Preços da SEAD?

Menos de 1 ano.

Entre 2 e 4 anos.

Entre 5 e 7 anos.

Outro: _____.

Considerando seu tempo de experiência no setor de Pesquisa de Preço, quais foram os principais problemas percebidos no que se refere a celeridade, produtividade (clima organizacional) e transparência?

_____.

Na sua opinião, os problemas identificados na questão anterior podem ser atrelados a fatores condicionantes específicos? Se sim, quais?

_____.

Você acredita que a implementação da L14.133/2021 trouxe impactos positivos para o clima organizacional no setor? Quais aspectos sofreram mudanças?

_____.

Cite 1 ponto forte da nova lei e 1 dificuldade ainda existente mesmo após a implementação da L14133/2021.

_____.

Na sua opinião, quais medidas poderiam ser efetivas para superar a dificuldade identificada na questão anterior?

_____.

Emitido em 29/05/2025

DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO) Nº 01/2025 - CCSA - CGP (11.00.52.01)
(Nº do Documento: 32)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 29/05/2025 16:20)
YLUSKA MAGALHAES GUEDES BRITO ALMEIDA
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO
1679264

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:
32, ano: **2025**, documento (espécie): **DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO)**, data de emissão:
29/05/2025 e o código de verificação: **6b01860102**