



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DO PANTANAL  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



**FABIANE ZUBIETA DE ARRUDA**

**DIRETRIZES GERAIS DE ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO EM PROL DA  
TRANSIÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES**

**CORUMBÁ-MS**

**2023**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FABIANE ZUBIETA DE ARRUDA**

**DIRETRIZES GERAIS DE ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO EM PROL DA  
TRANSIÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES**

Projeto Acadêmico - Monografia apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof(a). Dr(a). Joice Chiareto

**CORUMBÁ-MS**

**2023**

**FABIANE ZUBIETA DE ARRUDA**

**DIRETRIZES GERAIS DE ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO EM PROL  
TRANSIÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES**

Projeto Acadêmico - Monografia apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

Orientadora

---

Prof(a). Dr(a). Joice Chiareto

Membros

---

Prof. Dr. Anderson Luis do Espírito Santo

---

Prof(a). Dr(a). Raissa de Azevedo Barbosa

**CORUMBÁ-MS**

**2023**

## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão deste trabalho marca o fim de uma jornada de aprendizagem, desafios e descobertas que não teriam sido possíveis sem o apoio e contribuições de muitas pessoas. Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos aqueles que realizaram este projeto uma realidade. À minha família, quero expressar meu profundo agradecimento. O apoio incondicional de meus pais e familiares foi um aprendizado crucial para minha jornada acadêmica. Sua compreensão e incentivo me deram forças nos momentos mais desafiadores. Por fim, agradeço a todas as pessoas que participaram das entrevistas, responderam aos questionários e descobriram de várias formas para a coleta de dados deste trabalho. Sem a colaboração e participação de vocês, este estudo não teria sido viável. Grata por toda ajuda e apoio que recebi ao longo deste caminho.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar as diretrizes gerais de atuação do controle interno em prol da transição da nova Lei de Licitações, identificando as principais ações e orientações adotadas pelos órgãos de controle interno para assegurar o cumprimento das normas e garantir a efetividade dos processos licitatórios na cidade de Ladário/MS. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, por meio da aplicação de um questionário com profissionais que estão passando por esse processo de transição da legislação. A análise revelou a importância das diretrizes gerais de atuação do controle interno na transição da nova Lei de Licitações. Essas diretrizes abrangem desde a compreensão da legislação até a definição de procedimentos, o mapeamento e revisão dos processos licitatórios, o fortalecimento da comunicação e capacitação dos servidores, além da implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação contínua.

**Palavras-chave:** Controle interno. Nova Lei de Licitações. Transição.

## ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the general guidelines for internal control action in favor of the transition to the new Bidding Law, identifying the main actions and guidelines adopted by internal control bodies to ensure compliance with standards and guarantee the effectiveness of bidding processes in the city of Ladário/MS. The research adopts a qualitative and descriptive approach, through the application of a questionnaire with professionals who are going through this process of transition of legislation. The analysis revealed the importance of general guidelines for internal control in the transition to the new Tender Law. These guidelines range from understanding legislation to defining procedures, mapping and reviewing bidding processes, strengthening communication and training employees, in addition to implementing continuous monitoring and evaluation mechanisms.

**Keywords:** Internal control. New Bidding Law. Transition.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

QUADRO 1 – Impacto x Ação.....	23.
--------------------------------	-----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
2.1 Conceito e objetivos do controle interno .....	10
2.2 Principais mudanças na nova Lei de Licitações .....	12
2.3 Diretrizes para a atuação do controle interno na transição .....	13
2.4 Cooperação entre os órgãos de controle interno e externo .....	15
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	17
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	18
4.1 O Controle Interno na NLLC .....	18
4.2 Lei n° 8.666/93 X Lei n° 14.133/21 .....	19
4.3 Medidas em prol da transparência .....	19
4.4 A transição .....	20
4.5 Os desafios da CGM .....	21
4.6 Capacitar não é gasto e sim investimento: .....	21
4.8 Principais impactos .....	23
4.9 Medidas preventivas .....	24
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	27
<b>APÊNDICE I</b> .....	28

## 1. INTRODUÇÃO

As diretrizes gerais de atuação do controle interno em prol da transição da nova Lei de Licitações constituem um tema relevante e atual no contexto das políticas públicas. Com a promulgação da nova legislação, que visa modernizar e aprimorar o sistema de contratações públicas no Brasil, é fundamental estabelecer diretrizes claras para o papel do controle interno nesse processo de transição (Léger; Pereira, 2018). A Lei de Licitações, que até então era regida pela Lei nº 8.666/93, foi substituída pela Lei nº 14.133/2021, trazendo mudanças significativas nas regras e procedimentos para a realização de licitações e contratos no âmbito público. Essa transição implica em desafios e demanda uma atuação eficiente do controle interno, que tem como objetivo principal fiscalizar a legalidade e a eficiência dos atos administrativos (Rocha; Vanin, 2021). O controle interno exerce um papel fundamental no contexto das licitações públicas, pois atua como um mecanismo de prevenção, detecção e correção de irregularidades e desvios, contribuindo para a transparência, a moralidade e a efetividade dos processos de contratação. Sua atuação é essencial para garantir que as diretrizes estabelecidas na nova Lei de Licitações sejam cumpridas de forma adequada, assegurando a seleção de fornecedores qualificados, a obtenção de melhores preços e condições e a realização de contratações mais eficientes (Sobrinho, 2018).

O objetivo deste estudo é analisar as diretrizes gerais de atuação do controle interno em prol da transição da nova Lei de Licitações e identificar as principais ações e orientações adotadas pelos órgãos de controle interno na cidade de Ladário/MS.

O objetivo fundamental deste estudo é realizar uma análise aprofundada das diretrizes gerais de atuação do controle interno, concentrando-se na transição da nova Lei de Licitações. Especificamente identificar as principais ações e orientações inovadoras pelo Órgão de Controle Interno no município de Ladário, no estado de Mato Grosso do Sul. Este exame detalhado visa fornecer uma compreensão abrangente da adaptação e implementação das práticas de controle interno em resposta às mudanças legislativas recentes no âmbito da Administração Pública Municipal, contribuindo assim para o aprimoramento contínuo dos processos e procedimentos no âmbito das licitações municipais. É bem comum que haja estudos e análises dedicados à transição e implementação da nova lei, especialmente quando se trata de legislação relacionada a áreas cruciais como licitações. A transição para nova lei muitas das vezes implica em ajustes significativos nos processos e procedimentos, além de exigir uma adaptação por parte das organizações e entidades afetadas.

A justificativa para a realização deste estudo reside na importância do controle interno como instrumento fundamental para garantir a adequada implementação da nova Lei de



Licitações. A transição para a nova legislação demanda uma compreensão aprofundada das mudanças ocorridas e uma atuação eficiente dos órgãos de controle interno, visando evitar fraudes, corrupção e outras irregularidades que possam comprometer a lisura e a eficiência dos processos licitatórios.

Além disso, o estudo contribuirá para o aprimoramento das práticas de controle interno, fornecendo diretrizes e orientações que auxiliarão os profissionais responsáveis por essa atividade a desempenharem seu papel de forma mais efetiva e eficiente. Compreender as peculiaridades da nova Lei de Licitações e as implicações para o controle interno é fundamental para assegurar a transparência, a legalidade e a economicidade na contratação de bens e serviços pelo setor público. Portanto, este estudo busca fornecer subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento do controle interno no contexto da transição da nova Lei de Licitações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito e objetivos do controle interno

O controle interno pode ser definido como um conjunto de medidas, políticas, procedimentos e práticas adotadas pelas organizações para garantir a conformidade com as leis, regulamentos e normas, bem como para promover a eficiência, a eficácia e a transparência das operações. No âmbito das licitações, o controle interno desempenha um papel fundamental na garantia de que os processos de contratação sejam conduzidos de forma justa, transparente e em conformidade com a legislação vigente (Amadei *et al.*, 2021).

Assim, demonstra-se a importância atribuída ao controle interno como um instrumento essencial para garantir a lisura e a conformidade dos processos licitatórios.

O controle interno na gestão de licitações possui diversos objetivos fundamentais, que contribuem para a promoção de uma gestão pública mais eficiente, transparente e responsável. Alguns dos principais objetivos são: assegurar a legalidade, promover a transparência, prevenir e detectar irregularidades e assegurar a eficiência e a economicidade (Amadei *et al.*, 2021).

Em primeiro lugar, busca-se assegurar a legalidade em todas as etapas e decisões do processo de licitação, garantindo a conformidade com as leis, regulamentos e normas aplicáveis. Isso implica verificar se os procedimentos estão em conformidade com a legislação específica e se os atos praticados ao longo do processo licitatório são legais, conforme estabelecido pelas normas vigentes (Amadei *et al.*, 2021).

Em segundo lugar, visa promover a transparência no processo licitatório, buscando a igualdade de oportunidades entre os participantes. Isso significa evitar o favorecimento indevido de determinados concorrentes e garantir a adequada publicidade das informações referentes ao certame. A transparência é essencial para assegurar a confiança dos envolvidos e permitir que a sociedade acompanhe e fiscalize as ações do poder público (Amadei *et al.*, 2021).

Em terceiro lugar, visa prevenir e detectar irregularidades, fraudes, desvios ou corrupção no processo de licitação. Isso envolve uma análise criteriosa dos documentos e etapas do procedimento, bem como a verificação dos critérios de seleção e a conformidade dos resultados obtidos. Essa atuação preventiva e investigativa contribui para a integridade do processo licitatório, evitando práticas indevidas que comprometam a lisura e a eficiência das contratações (Amadei *et al.*, 2021).

Em quarto lugar, busca-se assegurar a eficiência e a economicidade na contratação pública. Isso implica garantir que a escolha do fornecedor seja baseada em critérios objetivos, levando em consideração não apenas o preço, mas também a qualidade, a capacidade técnica e a adequação dos bens ou serviços oferecidos. A busca por melhores condições e preços contribui para a obtenção de contratações mais vantajosas, promovendo a eficiência e a otimização dos recursos públicos (Amadei *et al.*, 2021).

A implementação de um sistema de controle interno eficiente na gestão de licitações traz uma série de benefícios tanto para os órgãos públicos quanto para a sociedade como um todo. Proteger os recursos públicos é um dos principais objetivos do controle interno, evitando desvios, fraudes e corrupção, garantindo que esses recursos sejam utilizados de maneira adequada em prol da coletividade (Amadei *et al.*, 2021).

Além disso, um sistema de controle interno eficiente auxilia na garantia da conformidade legal, assegurando que os procedimentos licitatórios estejam em conformidade com a legislação aplicável e reduzindo o risco de irregularidades e possíveis sanções legais. Outro benefício importante é a melhoria na gestão e nos processos. O controle interno realiza uma análise criteriosa dos processos licitatórios, identificando oportunidades de melhoria, padronizando procedimentos e otimizando os recursos utilizados. Isso contribui para a eficiência e a eficácia da gestão pública, resultando em uma melhor utilização dos recursos disponíveis (Amadei *et al.*, 2021).

A implementação de um sistema de controle interno eficiente também fortalece a transparência e a credibilidade das instituições públicas. A sociedade e os órgãos de controle podem acompanhar e fiscalizar as ações do poder público, pois os processos licitatórios são transparentes e acessíveis. Isso fortalece a confiança nas instituições envolvidas, promovendo uma gestão pública mais responsável e comprometida com o interesse público (Amadei *et al.*, 2021).

Desta forma, o controle interno desempenha um papel crucial na gestão de licitações, assegurando a legalidade, promovendo a transparência, prevenindo e detectando irregularidades, e garantindo a eficiência e a economicidade dos recursos públicos. Sua implementação efetiva traz benefícios tanto para os órgãos públicos quanto para a sociedade, contribuindo para uma administração pública mais responsável e comprometida com o interesse público (Amadei *et al.*, 2021).

## 2.2 Principais mudanças na nova Lei de Licitações

A nova Lei de Licitações, Lei nº 14.133/2021, introduziu diversas mudanças significativas no cenário das contratações públicas no Brasil. Essas alterações têm o objetivo de modernizar e aprimorar o processo licitatório, promovendo maior eficiência, transparência e economicidade na gestão pública (Rocha; Vanin, 2021).

Uma das mudanças significativas trazidas pela nova Lei de Licitações é a ampliação do rol de modalidades de licitação. Além das modalidades previstas anteriormente, como concorrência, tomada de preços e pregão, a nova lei introduziu a modalidade de diálogo competitivo, que permite a negociação entre a administração pública e os licitantes. Outra mudança relevante é a criação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), um sistema eletrônico que centraliza as informações sobre licitações e contratações públicas em âmbito nacional. Esse portal visa aumentar a transparência e facilitar o acesso dos interessados às oportunidades de contratação pública (De Freitas *et al.*, 2021).

A nova legislação também trouxe a previsão de mecanismos de incentivo à inovação, visando estimular a participação de empresas inovadoras nos processos licitatórios. Além disso, foram estabelecidas regras mais claras para a fase de habilitação, com o intuito de agilizar e simplificar esse procedimento (De Freitas *et al.*, 2021).

As mudanças promovidas pela nova Lei de Licitações têm um impacto significativo no processo de licitação e contratação, exigindo uma adaptação por parte dos órgãos públicos e das empresas interessadas. A ampliação das modalidades de licitação, por exemplo, proporciona maior flexibilidade na escolha do procedimento mais adequado para cada contratação (De Freitas *et al.*, 2021).

A criação do Portal Nacional de Contratações Públicas também traz um impacto relevante, uma vez que centraliza as informações e facilita o acesso aos editais, propostas e resultados de licitações. Isso promove a transparência e a competitividade, além de agilizar o processo de busca por oportunidades de contratação. Além disso, as regras mais claras e objetivas para a fase de habilitação proporcionam maior segurança jurídica e facilitam o entendimento das exigências pelos licitantes. Isso contribui para uma maior agilidade e eficiência no processo de contratação (De Freitas *et al.*, 2021).

Com as mudanças trazidas pela nova Lei de Licitações, surge a necessidade de adaptação por parte do controle interno. Os órgãos responsáveis pelo controle devem estar atualizados e familiarizados com as novas exigências legais, a fim de desenvolver diretrizes e procedimentos alinhados às novas normas (De Freitas *et al.*, 2021).

A Lei nº 14.133/2021 estabelece, em seu artigo 116, a importância do controle interno na regularidade dos atos e procedimentos administrativos, prevenção e apuração de irregularidades, bem como garantia da aplicação correta das normas legais e regulamentares no âmbito das licitações e contratos (De Freitas *et al.*, 2021).

Portanto, o controle interno desempenha um papel crucial na fiscalização e monitoramento da conformidade dos processos licitatórios com as novas exigências legais. É fundamental que os órgãos de controle interno promovam a atualização de seus servidores, realizem análises detalhadas da nova legislação e desenvolvam diretrizes específicas para a atuação nesse novo contexto. É de suma validade que os órgãos de controle interno promovam a atualização de seus servidores, realizem análises detalhadas da nova legislação e desenvolvam diretrizes específicas para a atuação nesse novo contexto (De Freitas *et al.*, 2021).

Essas diretrizes devem abordar questões como a revisão e adequação dos procedimentos internos às mudanças legislativas, o estabelecimento de critérios claros para a seleção e avaliação dos fornecedores, a definição de fluxos de trabalho alinhados à nova lei, além do fortalecimento da comunicação e da capacitação dos servidores envolvidos. Essas diretrizes também devem considerar a implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação contínua, a fim de garantir a conformidade e a efetividade dos processos licitatórios (De Freitas *et al.*, 2021).

Em outra vertente a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013 completa em 2023, 10 anos desde a sua homologação, e ainda sim cerca de 60% dos municípios do Brasil não regulamentaram em âmbito municipal esta legislação. Visto essa defasagem, cabe ressaltar que esse e outros problemas- como fraudes em licitações, nepotismo – dificultam a atuação do controle interno, ao qual infelizmente ainda tem um corpo técnico junto às prefeituras bem reduzido ou estão incorretamente estruturadas. (Conaci, 2023).

### **2.3 Diretrizes para a atuação do controle interno na transição**

O controle interno desempenha um papel fundamental na transição para a nova Lei de Licitações, sendo necessário estabelecer diretrizes para sua atuação adequada nesse contexto. Para isso, é necessário considerar os seguintes aspectos que serão apresentados a seguir.

É fundamental que o controle interno realize uma análise detalhada da nova legislação, compreendendo suas diretrizes, requisitos e implicações específicas para os processos de licitação e contratação. Essa análise deve abranger as disposições legais, as normas

complementares e as orientações técnicas que são relevantes para a atuação do controle interno (Sobrinho, 2018).

É necessário realizar um mapeamento completo dos processos de licitação e contratação existentes, identificando suas etapas, procedimentos, responsabilidades e documentos envolvidos. A partir desse mapeamento, o controle interno pode realizar uma revisão crítica dos processos, identificando possíveis pontos de melhoria, adequação às novas exigências e otimização dos procedimentos (Sobrinho, 2018).

Com base na análise da nova legislação e no mapeamento dos processos, o controle interno deve definir procedimentos e fluxos de trabalho claros, objetivos e alinhados às exigências da nova Lei de Licitações. Essas diretrizes devem abranger desde a fase de planejamento até a execução e fiscalização dos contratos, garantindo a conformidade com as novas regras estabelecidas (Sobrinho, 2018).

Um aspecto crucial na atuação do controle interno é o fortalecimento da comunicação e a capacitação dos servidores envolvidos nos processos de licitação e contratação. É necessário promover a disseminação das diretrizes, esclarecer dúvidas e orientar sobre as novas exigências legais. Isso pode ser feito por meio de treinamentos, workshops e materiais informativos, garantindo a compreensão adequada e o alinhamento de todos os envolvidos (Sobrinho, 2018).

Para garantir a efetividade das diretrizes estabelecidas, o controle interno deve implementar mecanismos de monitoramento e avaliação contínua dos processos de licitação e contratação. Isso envolve o acompanhamento regular das atividades, a verificação do cumprimento das diretrizes estabelecidas e a identificação de eventuais desvios ou irregularidades. Dessa forma, é possível promover ajustes e correções necessárias ao longo do tempo, garantindo a conformidade e a eficiência dos processos (Sobrinho, 2018).

O controle interno desempenha um papel fundamental na prevenção de irregularidades nos processos licitatórios, garantindo a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Para cumprir essa função, é necessário considerar os seguintes aspectos: a) Identificação e mitigação de riscos relacionados à licitação; b) Estabelecimento de controles internos eficazes para prevenir desvios; c) Monitoramento de conformidade e detecção de possíveis fraudes; d) Promoção da ética e da transparência nos processos licitatórios. Tais aspectos foram identificados considerando a rotina diária da Controladoria-Geral do Município de Ladário.

O controle interno tem a responsabilidade de identificar os riscos inerentes aos processos de licitação e contratação pública. Isso envolve uma análise criteriosa das etapas, dos procedimentos e dos fatores externos que podem representar ameaças à lisura e à

eficiência dos processos licitatórios. A partir dessa identificação, devem ser adotadas medidas para mitigar esses riscos, como a implementação de controles internos adequados (Cardoso; Alves, 2021).

É essencial que o controle interno estabeleça controles internos eficazes para prevenir desvios e irregularidades nos processos licitatórios. Isso inclui a definição de regras claras e objetivas, a segregação de funções, a adoção de verificações e revisões periódicas, o uso de sistemas de informação e tecnologia, entre outros mecanismos. Esses controles visam garantir a conformidade com as leis, regulamentos e normas, bem como a prevenção de fraudes e desvios (Cardoso; Alves, 2021).

O controle interno deve realizar o monitoramento constante da conformidade dos processos licitatórios, verificando se as etapas estão em conformidade com as normas estabelecidas. Isso inclui a análise de documentos, a revisão dos procedimentos adotados, a verificação dos critérios de seleção e a avaliação da conformidade dos resultados obtidos. Além disso, o controle interno deve estar atento à detecção de possíveis fraudes ou irregularidades, adotando medidas adequadas para sua investigação e correção (Cardoso; Alves, 2021).

Um dos papéis essenciais do controle interno é promover a ética e a transparência nos processos licitatórios. Isso envolve a disseminação de boas práticas, a valorização da integridade e a criação de um ambiente organizacional ético. O controle interno deve incentivar a adoção de práticas transparentes, garantindo o acesso adequado às informações relacionadas aos processos licitatórios e a ampla participação dos interessados (Cardoso; Alves, 2021).

#### **2.4 Cooperação entre os órgãos de controle interno e externo**

A cooperação entre os órgãos de controle interno e os órgãos de fiscalização é fundamental para fortalecer a eficácia e a eficiência dos controles no âmbito da administração pública. Nesse contexto, é necessário considerar os seguintes aspectos: a) Parceria entre as instâncias de controle interno e órgãos de fiscalização; b) Troca de informações e compartilhamento de boas práticas; c) Atuação conjunta na identificação e correção de irregularidades.

A parceria entre as instâncias de controle interno, como os órgãos de auditoria interna e controladorias, e os órgãos de fiscalização externa, como os Tribunais de Contas e o Ministério Público, é essencial para uma atuação efetiva no controle das atividades

governamentais. Essa parceria deve ser pautada pela cooperação mútua, respeitando as competências e atribuições de cada órgão (Cardoso; Alves, 2021).

A troca de informações entre os órgãos de controle interno e externo é um elemento-chave para fortalecer o controle no setor público. Esse intercâmbio de informações pode ocorrer por meio de relatórios de auditoria, compartilhamento de bancos de dados, reuniões de trabalho, grupos de discussão, entre outros mecanismos. Além disso, é importante promover o compartilhamento de boas práticas, visando ao aprimoramento contínuo dos controles e da gestão pública (Cardoso; Alves, 2021).

A atuação conjunta dos órgãos de controle interno e externo é fundamental na identificação e correção de irregularidades e desvios nos processos administrativos. Essa atuação pode ocorrer por meio de auditorias conjuntas, compartilhamento de resultados de fiscalizações, acompanhamento de recomendações e determinações, entre outras medidas. O objetivo é garantir uma atuação coordenada e eficaz na prevenção e no combate a práticas irregulares (Cardoso; Alves, 2021).

A cooperação entre os órgãos de controle interno e externo é essencial para promover uma gestão pública eficiente, transparente e responsável. A atuação coordenada desses órgãos contribui para o fortalecimento das instituições e para a consolidação de um ambiente governamental pautado pelos princípios da accountability e da boa governança.



### 3. METODOLOGIA

Esse trabalho tem sido realizado por meio de um estudo de caso único com abordagem qualitativa, com o uso de questionários de perguntas abertas.

A escolha por questionários com perguntas abertas como metodologia de pesquisa é respaldada pela necessidade de explorar as complexidades e as diversas perspectivas relacionadas ao tema em estudo. Perguntas abertas aos participantes a oportunidade de expressar suas opiniões de maneira livre, proporcionando uma compreensão mais completa e contextualizada das características em análise.

Ao responder questionários com perguntas abertas, a pesquisa busca enriquecer a qualidade das respostas, promovendo uma abordagem mais holística e interpretativa do tema, alinhada com os princípios da pesquisa qualitativa. Essa abordagem é particularmente relevante quando se busca uma compreensão abrangente e contextualizada, levando em consideração as experiências e perspectivas individuais dos participantes.

As perguntas abertas podem ser úteis em pesquisas que segmentam um pequeno grupo de pessoas, pois não é necessária uma análise estatística complexa. Além disso, a natureza qualitativa das perguntas fornece dados mais valiosos de cada respondente.

Os respondentes do estudo são: um profissional que atua como Controlador Geral do Município de São Félix de Minas (que ministrou a capacitação para a área de controle interno do município de Ladário-MS), uma auditora do TCE/MS, com o cargo de Técnico da consultoria jurídica e vasta experiência na área atualmente exercendo a função de mentoria na Transição das Leis no município de Ladário/MS e o atual Controlador Geral do Município de Ladário/MS.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Dados do IBGE (2022) informam que, o município de Ladário, atualmente encontra-se com uma média de 21.522 habitantes. A área total da cidade é de 354,255 km<sup>2</sup> e fica a uma distancia de 423,5 km da capital Campo Grande. Ladário foi elevado a distrito pela lei nº 134, de 16.03.1861, e, antes de se tornar município, em 1948, foi elevado à categoria de submunicípio, desfrutando assim de uma subprefeitura e, contando, por sua vez, com um vereador representante do povo ladarense na Câmara Municipal de Corumbá. A autonomia política, como município, ocorreu com a criação da lei 679, de 11.12.1953, durante o Governo de Fernando Correa da Costa. A instalação do município deu-se em 17 de março de 1954 e a posse de seu primeiro prefeito realizou-se a 3 de outubro do mesmo ano (AUTOR: IHGMS, 2023). Os dados coletados durante uma pesquisa, na qual participaram três especialistas, foram analisados por meio de um esquema composto por um total de 10 perguntas. Essas perguntas, por sua vez, foram elaboradas de maneira diversificada, incluindo formatos abertos e fechados, estruturados e semiestruturados. Diante desse contexto, apresentaremos as perguntas formuladas e os resultados obtidos.

A interpretação dos dados e a análise dos questionários permitiram as seguintes conclusões e contribuições em relação aos desafios e oportunidades da implantação e transição da Nova Lei de Licitações no município de Ladário/MS.

##### **4.1 O Controle Interno na NLLC**

Fora questionado aos entrevistados, “Como o órgão de controle interno pode auxiliar no processo de transição da antiga legislação de licitações para a nova Lei nº 14.133/2021?”.

A seguir a resposta do:

O órgão de controle interno pode atuar na comissão de transição e participar ativamente da elaboração normativa, dos modelos a serem aplicados, da implementação das ações de governança, preparação do ambiente para receber as unidades técnicas de controle, auxílio na reestruturação necessária ao novo regime, e, sobretudo, na definição de instrumentos de controle à distancia, como checklists de verificação de regularidade (RESPONDENTE A).

Ao realizar essas atribuições, o órgão de controle interno desempenha um papel crucial na promoção da eficiência, transparência e conformidade nos processos de licitação durante o período de transição para a nova legislação. Essa atuação torna-se essencial para garantir que as instituições públicas estejam em plena conformidade com as novas restrições legais, possibilitando a conquista de objetivos de modernização e aprimoramento na gestão pública.

## 4.2 Lei nº 8.666/93 X Lei nº 14.133/21

Ao perguntar quais são as principais diferenças entre a legislação antiga e a nova Lei de Licitações em relação aos controles internos. Fora descrito por um dos respondentes o seguinte :

A lei nº 8.666/93 em suma dispõe sobre a “LICITAÇÃO”, ou seja, a disputa. No entanto, a lei nº 14.133/21, inclui nas contratações desde o nascedouro da demanda, ou seja, incluiu a obrigatoriedade do “PLANEJAMENTO”, ainda exigindo que seja demonstrada o cumprimento do planejamento no processo de contratação. (RESPONDENTE A)

A Nova Lei de Licitações, Lei nº 14.133/2021, apresenta desafios e perspectivas que devem ser considerados para uma efetiva implementação e aproveitamento dos seus benefícios. Neste tópico, serão abordados os principais desafios e as perspectivas futuras relacionadas à nova legislação. Voltado ao controle interno há dois maiores impactos:

1. Fortalecimento dos controles internos: A nova legislação traz medidas mais rigorosas de controle interno, visando a prevenção e combate à corrupção. É necessário fortalecer os mecanismos de controle interno nos órgãos públicos, como a implementação de programas de integridade, o monitoramento das atividades licitatórias e a adoção de práticas de transparência. Isso garantirá a eficácia das medidas de combate à corrupção e a promoção de uma cultura de integridade no setor público.

2. Controle e combate à corrupção: A nova Lei de Licitações traz medidas mais rigorosas para o controle e combate à corrupção, visando garantir uma maior integridade nas contratações públicas. Ela estabelece mecanismos de controle interno, como a adoção de programas de integridade e a exigência de certidões negativas de débitos fiscais, além de prever a aplicação de sanções mais severas em casos de irregularidades. (JUSBRASIL, 2023)

Igualmente:

Ainda, dispõe sobre outros requisitos importantíssimos, como qualificação dos agentes públicos, descrição técnica do objeto por profissionais habilitados, oficialização da demanda e da necessidade, não vinculando ao preço e sim a melhor solução para a Administração Pública, melhoria nas condições e regras de fiscalização do objeto e outras muitas vantagens. (RESPONDENTE A)

## 4.3 Medidas em prol da transparência

Também foi questionado aos respondentes quais medidas o órgão de controle interno deve tomar para assegurar que a transição entre as leis legadas de maneira adequada e transparente.

Integrar a comissão de transição e acompanhar os acontecimentos e ações adotadas pelo órgão pesquisando precedentes e discutindo a reestruturação e preparação de

agentes que atuarão no processo, são as principais ações do controle para assegurar a transição eficiente de regimes licitatórios. (RESPONDENTE B)

A Lei nº 12.527, promulgada em 18 de novembro de 2011, estabelece a regulamentação do direito constitucional dos cidadãos ao acesso a informações públicas e é aplicável aos três poderes em nível federal, estadual, do Distrito Federal e municipal. Essa lei representa um marco significativo na consolidação do regime democrático no Brasil e no fortalecimento das políticas de transparência governamental.

A transparência deve, assim, abranger todas as ações e atividades realizadas pelos gestores públicos, de maneira que os cidadãos obtenham acesso e compreensão daquilo que os gestores têm realizado, ensejando o cumprimento da Lei número 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei do Acesso a Informação (LAI), promulgada com objetivo de consolidar o avanço na transparência da gestão pública brasileira e controle da coisa pública (BRASIL, 2011).

#### **4.4 A transição**

Quando perguntado como o controle interno pode garantir a conformidade com as novas regras e procedimentos na nova lei durante o processo de transição, o Respondente C afirma:

Conhecer a NLL e o papel do controle, as suas deficiências e a necessidade de se melhorar para fortalecer o setor e ajudar de forma efetiva, pode facilitar a transição. (RESPONDENTE C)

Conforme estabelecido pela Portaria 11.769, datada de 25 de abril de 2023, os gestores públicos têm a opção de escolher entre licitar ou contratar de acordo com as leis 8.666/93, 10.520/02 ou 12.462/11 até o dia 29 de dezembro de 2023. Além disso, os contratos, instrumentos equivalentes e as atas de registro de preços celebrados sob essas normas serão regidos, ao longo de todo o período de sua vigência, pela legislação que fundamentou sua contratação inicial, inclusive no que diz respeito a quaisquer alterações e prorrogações contratuais.

A transição das leis 8.666/1993 para a lei 14.133/2021, no contexto brasileiro, envolve mudanças significativas nas regras de contratação pública e pode apresentar diversas dificuldades. A transição de leis de licitações requer um esforço conjunto de todos os envolvidos, e o controle interno desempenha um papel crítico na garantia de que os processos

sejam transparentes, eficazes e conformes com a legislação vigente. Portanto, a capacitação, a adaptação de processos e a comunicação eficaz são essenciais para o sucesso nesse contexto.

#### **4.5 Os desafios da CGM**

A questão de nº 5 foi, quais são os principais desafios enfrentados pelo controle interno ao lidar com a transição de leis de licitações e como superá-los:

Os principais desafios da controladoria na NLL é a falta de estrutura existente atualmente (normativa, de modelos, de fluxos, de pessoal, tecnológica, etc) e os entraves políticos. Para mudar a atual situação será necessário, sobretudo, especializar os agentes que atuarão no controle e preparar a organização para uma mudança de cultura. (RESPONDENTE B)

A transição de leis de licitações apresenta desafios significativos para o controle interno, que desempenha um papel fundamental na fiscalização e garantia de conformidade com as regras de contratação pública. Os órgãos de controle têm a tendência de aprimorar suas abordagens à medida que se adaptam a mudanças com o objetivo de criar um ambiente seguro e colaborativo. Isso permite que gestores públicos de boa-fé implementem ações com diligência, visando melhor ar os serviços prestados à sociedade. Um exemplo notável dessas adaptações é a Resolução-TCU nº 315/2020, que introduziu novos procedimentos nos processos de controle externo para aprimorar a qualidade das decisões do tribunal. Essas mudanças buscam adequar a atuação do TCU às disposições da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) e promover princípios como a boa-fé objetiva e a cooperação.

Essas iniciativas de adaptação e aprimoramento demonstram o compromisso dos órgãos de controle em evoluir suas práticas para atender às necessidades em constante mudança da administração pública e da sociedade. Ao promover a cooperação e a construção conjunta de soluções, eles buscam alcançar resultados mais efetivos e benéficos para todos os envolvidos.

#### **4.6 Capacitar não é gasto e sim investimento:**

A pergunta de nº 6 foi refere-se a capacitação dos servidores durante a transição das leis e a resposta fora a seguinte:

Sem a capacitação dos agentes que atuarão no novo regime, nem as normas e nem os modelos serão aplicados corretamente, porquanto os procedimentos foram alterados e os envolvidos precisam conhecer os novos procedimentos. (RESPONDENTE B)

A capacitação dos servidores responsáveis pelo controle interno desempenha um papel crucial durante a transição entre leis de licitações. Sua importância é evidente pelos seguintes motivos:

- a) **Compreensão das Novas Regras:** As novas leis de licitações frequentemente trazem mudanças substanciais nas regras e procedimentos de contratação pública.
- b) **Aplicação Adequada:** O controle interno é responsável por avaliar se os órgãos públicos estão aderindo às regras de licitação.
- c) **Minimização de Riscos:** A falta de conhecimento e compreensão das novas leis pode levar a erros e irregularidades na condução dos processos de licitação.
- d) **Adaptação de Processos:** Durante a transição, os processos internos do controle interno também podem precisar ser ajustados para se alinharem com as novas exigências legais. A capacitação permite que os servidores identifiquem as áreas que requerem adaptação e implementem essas mudanças de forma eficaz.
- e) **Prevenção de Irregularidades:** Servidores capacitados têm maior probabilidade de identificar e prevenir irregularidades nos processos de licitação. Isso contribui para a integridade e a transparência das contratações públicas.
- f) **Melhor Governança:** Servidores capacitados contribuem para uma melhor governança pública, garantindo que os processos de licitação sejam conduzidos de acordo com as regras estabelecidas e promovendo a transparência e a responsabilidade na administração pública.

#### **4.7 Como integrar sem contestar?**

O 7º questionamento trata de como o Controle Interno pode colaborar com outros setores da organização, como o setor jurídico e o setor de compras, para facilitar a transição entre as leis de licitações e a resposta foi a seguinte recomendação:

Criando por ato da autoridade competente Grupo Especial de Trabalho para o planejamento de compras e licitações para atuar na fase preparatória dos processos de compras de bens e contratação de serviços, nos termos da Lei nº 14.133/2021, auxiliando na disseminação do conhecimento técnico.  
(RESPONDENTE B)

O controle interno desempenha um papel crucial na facilitação da transição entre as leis de licitações, e uma colaboração eficaz com outros setores da organização, como o setor jurídico e o setor de compras, é fundamental para esse processo. A Prefeitura Municipal de Ladário regulamentou por meio do DECRETO N° 5.741/PML, DE 29 DE MARÇO DE 2022,

que Dispõe sobre a criação da Comissão Especial de Transição da Lei Federal nº 8.666/1993 para a Lei Federal nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações), designa atribuições aos membros e dá outras providências. A colaboração eficaz entre o controle interno, o setor jurídico e o setor de compras é essencial para garantir uma transição tranquila e bem-sucedida entre as leis de licitações. Essa abordagem conjunta ajuda a minimizar riscos, garantir a conformidade com a legislação atualizada e promover uma cultura de integridade e responsabilidade na organização.

#### 4.8 Principais impactos

Também foi questionado quais seriam os impactos da transição de leis de licitações no planejamento e execução dos processos de controle interno. Conforme afirmação do Respondente C:

Vejo os impactos como necessários para as mudanças que serão inevitáveis, dentre eles o principal impacto será deixar evidente as deficiências da controladoria, pela não atuação nos termos exigidos. (RESPONDENTE C)

A transição de leis de licitações pode ter impactos significativos no planejamento e execução dos processos de controle interno. Esses impactos podem variar dependendo das mudanças específicas nas leis e das condições da organização. O quadro a seguir gerencia o risco e as medidas cabíveis:

**Quadro 1:** Impacto x Ação

<b>Necessidade de Atualização de Conhecimento:</b>	
Impacto:	A transição exige que a equipe de controle interno adquira um conhecimento aprofundado das novas regras e regulamentos.
Ação:	É necessário dedicar tempo e recursos para treinamento e capacitação da equipe, a fim de garantir que compreendam plenamente as mudanças e saibam como aplicá-las em seus processos de auditoria.
<b>Revisão de Procedimentos e Processos Internos:</b>	
Impacto:	Os procedimentos de controle interno existentes podem precisar ser ajustados para atender às novas exigências legais.
Ação:	A equipe de controle interno deve revisar e adaptar seus processos internos, listas de verificação e abordagens de auditoria para garantir que estejam alinhados com as novas regras.
<b>Mudanças nos Critérios de Auditoria:</b>	
Impacto:	Os critérios de auditoria utilizados pelo controle interno podem precisar ser atualizados para refletir as mudanças na legislação.
Ação:	Revisar e adaptar os critérios de auditoria para garantir que estejam alinhados com as novas regras e regulamentos.
<b>Avaliação de Riscos:</b>	
Impacto:	A transição pode introduzir novos riscos e desafios que precisam ser avaliados e gerenciados.
Ação:	Realizar uma análise de riscos atualizada para identificar e mitigar quaisquer novos riscos associados às mudanças na legislação.
<b>Coordenação com Outros Departamentos:</b>	
Impacto:	O controle interno deve coordenar suas atividades com outros departamentos, como o setor jurídico

	e o setor de compras.
Ação:	Estabelecer canais de comunicação eficazes e colaborar com esses departamentos para garantir uma transição suave e uma conformidade contínua com as novas leis.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A atuação proativa do controle interno durante a transição das leis de licitações é fundamental para garantir a eficácia e a legalidade dos procedimentos organizacionais. Uma análise criteriosa e segura de ajustes nos processos internos possibilitará à organização uma adaptação eficiente às mudanças legislativas, reduzindo riscos e garantindo a conformidade com as novas normativas.

#### **4.9 Medidas preventivas**

Quando questionado sobre quais são as medidas preventivas que o controle interno deve adotar para evitar falhas ou irregularidades decorrentes da transição entre as leis de licitações. O Respondente A afirma:

Acompanhar a transição para estudar instrumentos de controle a serem implementados, dar uma atenção especial a atuação dos agentes e assegurar a segregação de funções, emitindo relatórios e orientações técnicas aos demais setores.  
(RESPONDENTE A)

Para evitar falhas ou irregularidades decorrentes da transição entre as leis de licitações, o controle interno pode adotar várias medidas preventivas. Essas medidas visam a garantir que os processos de licitação e contratação pública sejam conduzidos de forma transparente, eficaz e em conformidade com as novas regras.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi analisar as diretrizes gerais de atuação do controle interno em prol da transição da nova Lei de Licitações e identificar as principais ações e orientações adotadas pelos órgãos de Controle Interno no município de Ladário/MS.

Os resultados encontrados mostram que, mesmo com a limitação de estudo de caso da Prefeitura Municipal de Ladário, mais especificamente a Controladoria-Geral do Município e o número limitado de respondentes para um estudo tão específico sejam generalizados.

Diante da iminente transição para a nova Lei de Licitações no município de Ladário, MS, a definição e implementação de diretrizes robustas para a atuação do controle interno emergem como um estratégico imperativo. Este processo de adaptação exige uma abordagem proativa, focada na eficiência, transparência e conformidade com os novos preços legais.

É fundamental que a equipe de controle interno em Ladário esteja plenamente familiarizada com as nuances da nova legislação, considerando as especificidades locais. A capacitação constante dos servidores é um investimento estratégico, capacitando-os para uma atuação preventiva e ágil na identificação de possíveis desvios ou irregularidades nos processos licitatórios.

A incorporação de tecnologias específicas para a gestão de processos licitatórios também se configura como uma diretriz estratégica. A automação de tarefas, a digitalização de documentos e a implementação de sistemas informatizados não apenas otimizam o trabalho do controle interno, mas também conferem maior transparência e agilidade aos procedimentos licitatórios municipais. Além disso, a transparência ativa deve ser um princípio norteador da atuação do controle interno em Ladário. A divulgação acessível e transparente das informações relacionadas aos processos licitatórios não apenas atendem às exigências legais, mas também fortalece a confiança da população nas ações do poder público municipal.

Em síntese, as diretrizes gerais para a atuação do controle interno no prol da transição para a nova Lei de Licitações em Ladário devem contemplar a capacitação contínua, a integração efetiva, a adoção de tecnologias e a promoção da transparência. Ao seguir esses princípios, o município não apenas cumprirá as novas exigências legais, mas construirá uma gestão pública mais eficiente, transparente e alinhada com os anseios da comunidade ladarense.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o uso de um questionário de questões abertas com 03 entendedores da área, tanto de Administração Pública, quanto de Controle Interno ao qual dois dele atuam diretamente em capacitação continuada junto ao município de

Ladário/Ms. Portanto, em estudos futuros, é esperado expandir o estudo por meio da identificação de novos normativos, regulamentações em âmbito municipal e demais legalidades que se julgarem homologadas.

Com base nos resultados da pesquisa, foram elaboradas recomendações para aprimorar os processos administrativos nas áreas de planejamento, organização, direção e controle. Foram identificados como principais desafios: I) a falta de visão estratégica por parte dos gestores para os próximos anos e a comunicação ineficaz entre os gestores e os colaboradores encarregados das atividades administrativas. II) A falta de comunicação eficaz entre os diversos setores e a limitação do compartilhamento de informações. III) criação de um Conselho Permanente de avaliação de Administração pública formada em conjunto de servidores com conhecimento de Controle e com consultores especializados.

Dessa forma, as práticas de governança corporativa, como a abertura de novas vagas efetivas no setor de Controle Interno com uma equipe multidisciplinar, podem desempenhar um papel importante na real ação da Controladoria em todas as hastes, estabelecendo disposições para a estruturação e integração da Administração Pública como um todo.

## 6. REFERÊNCIAS

AMADEI, Vicente de Abreu; TAVARES, Maria Laura de Assis Moura. Nova lei de licitações e contratos administrativos: lei nº 14.133/2021. 3ª Edição. Centro de Apoio ao Direito Público. 2022.

CARDOSO, Lidineide Oliveira; ALVES, Paulo José Ribeiro. **A nova lei de licitações e a inexorável chegada da governança das contratações**. Editora Mente Aberta; Rede Governança Brasil, 2021.

DE FREITAS, Alexandre Mattos; PRADO, Felipe Orsetti; ALEXANDRE, Pedro Leonardo Tonaco; CARMONA, Miguel Frederico Félix. **Nova Lei das Licitações e Contratos Administrativos: comentário à Lei nº 14.133/2021**. Brasília: edição dos Autores, 2021.

FUNDAÇÃO DE LADÁRIO .Instituto MS, 2023.Disponível em: <https://ihgms.org.br/efemerides/fundacao-de-ladario-40>. Acesso em: 26 de Setembro de 2023.

LÉGER, Gabriel Guy; PEREIRA, Aila Tamina Martins. **O Ativismo de Contas em prol do sistema de controle interno: uma projeção concretizadora da eficiência dos órgãos municipais como essenciais à boa governança**. Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná, v. 5, n. 9, 2018.

REMEDIO, J. **Lei de licitações e contratos administrativos (Lei 14.133/2021): o diálogo competitivo como nova modalidade de licitação**. Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública, v. 7, n. 1, p. 1-21, 2021.

ROCHA, Wesley; VANIN, Fábio Scopel. **A nova lei de licitações**. Digitaliza Conteúdo, 2021.

SOBRINHO, João Antonio Fonseca de Oliveira. **A licitação como controle interno da gestão pública**. 2018.

**APÊNDICE I**  
**QUESTIONÁRIO COM PERGUNTAS ABERTAS**

Pesquisadora: Fabiane Zubieta de Arruda.

Curso: Bacharelado em Administração.

UFMS/CPAN.

Prezado (a) Respondente (a), solicito que seja encaminhado às respostas deste questionário via e-mail: [fabianezubieta@live.com](mailto:fabianezubieta@live.com).

<b>Características do Respondente</b>					
Cargo de ocupação					
Área de atuação dentro da organização					
Tempo de atuação					
Curso de graduação					
Escolaridade	Graduação	Pós-Graduação	Mestre	Doutor	Pós-doutor

1. Como o órgão de controle interno pode auxiliar no processo de transição da antiga legislação de licitações para a nova Lei nº 14.133/2021?
2. Quais são as principais diferenças entre a legislação antiga e a nova Lei de Licitações em relação aos controles internos?
3. Quais medidas o órgão de controle interno deve tomar para assegurar que a transição entre as leis legadas de maneira adequada e transparente?
4. Como o controle interno pode garantir a conformidade com as novas regras e procedimentos na nova lei durante o processo de transição?
5. Quais são os principais desafios enfrentados pelo controle interno ao lidar com a transição de leis de licitações e como superá-los?
6. Qual é a importância da capacitação dos servidores responsáveis pelo controle interno durante a transição entre leis de licitações?
7. Como o controle interno pode colaborar com outros setores da organização, como o setor jurídico e o setor de compras, para facilitar a transição entre as leis de licitações?
8. Quais são os impactos da transição de leis de licitações no planejamento e execução dos processos de controle interno?
9. Quais são as medidas preventivas que o controle interno deve adotar para evitar falhas ou irregularidades decorrentes da transição entre as leis de licitações?
10. Como o controle interno pode contribuir para garantir a correta implementação dos novos requisitos e procedimentos da nova Lei de Licitações durante o período de transição?