

PAPEL ESTRATÉGICO DO GESTOR PÚBLICO NA IMPLEMENTAÇÃO DA LEI Nº 14.133/2021: DECISÃO, LIDERANÇA E MUDANÇA CULTURAL NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS MUNICIPAIS

STRATEGIC ROLE OF THE PUBLIC MANAGER IN THE IMPLEMENTATION OF LAW NO. 14.133/2021: DECISION, LEADERSHIP AND CULTURAL CHANGE IN MUNICIPAL PUBLIC PROCUREMENT

PAPEL ESTRATÉGICO DEL GESTOR PÚBLICO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N.º 14.133/2021: DECISIÓN, LIDERAZGO Y CAMBIO CULTURAL EN LAS CONTRATACIONES PÚBLICAS MUNICIPALES

Davidson Rodrigo Gomes Borges de Matos¹

RESUMO: Esse artigo buscou analisar o papel estratégico do gestor público municipal na implementação da Lei nº 14.133/2021, destacando sua relevância nas dimensões de decisão, liderança e mudança cultural. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de caráter bibliográfico e documental, utilizando como fontes livros, artigos científicos, legislações e orientações de órgãos de controle. Os resultados apontaram que a nova lei representa um marco na modernização das contratações públicas, deslocando o foco de um modelo meramente burocrático para um sistema orientado pela eficiência, transparência e governança. Observou-se que a atuação do gestor público é decisiva, pois envolve não apenas a adaptação normativa, mas também a condução de processos de capacitação, a mobilização de equipes e a superação de resistências culturais. Constatou-se ainda que a lei amplia a margem de discricionariedade e, consequentemente, a responsabilidade dos gestores, exigindo maior preparo técnico, político e ético. Conclui-se que a liderança estratégica do gestor municipal é elemento central para garantir a efetividade da Lei nº 14.133/2021, transformando-a em instrumento de inovação administrativa e de fortalecimento da confiança da sociedade na gestão pública.

3137

Palavras-chave: Gestão Pública. Licitações. Liderança.

ABSTRACT: This article aimed to analyze the strategic role of municipal public managers in the implementation of Law No. 14.133/2021, highlighting its relevance in the dimensions of decision-making, leadership, and cultural change. The research adopted a qualitative approach, with a bibliographic and documentary character, using books, scientific articles, legislation, and guidelines from control bodies as sources. The results indicated that the new law represents a milestone in the modernization of public procurement, shifting the focus from a merely bureaucratic model to a system guided by efficiency, transparency, and governance. It was observed that the role of the public manager is decisive, as it involves not only normative adaptation but also the conduction of training processes, team mobilization, and overcoming cultural resistance. It was also found that the law expands the margin of discretion and, consequently, the responsibility of managers, requiring greater technical, political, and ethical preparation. It is concluded that the strategic leadership of municipal managers is central to ensuring the effectiveness of Law No. 14.133/2021, transforming it into an instrument of administrative innovation and strengthening society's trust in public management.

Keywords: Public Management. Public Procurement. Leadership.

¹Pós-Graduação em Direito Público - Especialização em Licitações- Escola Mineira de Direito, Universidade: Univiçosa – MG.

RESUMEN: Este artículo buscó analizar el papel estratégico del gestor público municipal en la implementación de la Ley n.º 14.133/2021, destacando su relevancia en las dimensiones de decisión, liderazgo y cambio cultural. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, de carácter bibliográfico y documental, utilizando como fuentes libros, artículos científicos, legislaciones y orientaciones de órganos de control. Los resultados señalaron que la nueva ley representa un hito en la modernización de las contrataciones públicas, desplazando el foco de un modelo meramente burocrático hacia un sistema orientado por la eficiencia, la transparencia y la gobernanza. Se observó que la actuación del gestor público es decisiva, pues implica no solo la adaptación normativa, sino también la realización de procesos de capacitación, la movilización de equipos y la superación de resistencias culturales. También se constató que la ley amplía el margen de discrecionalidad y, en consecuencia, la responsabilidad de los gestores, exigiendo mayor preparación técnica, política y ética. Se concluye que el liderazgo estratégico del gestor municipal es un elemento central para garantizar la efectividad de la Ley n.º 14.133/2021, transformándola en un instrumento de innovación administrativa y de fortalecimiento de la confianza de la sociedad en la gestión pública.

Palabras clave: Gestión Pública. Contrataciones. Liderazgo.

INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira vive um período de profundas transformações, marcado pela busca de maior eficiência, transparência e modernização em seus processos de gestão. Nesse contexto, a promulgação da Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos, representou um marco regulatório que substituiu gradativamente normas tradicionais, como a Lei nº 8.666/1993. A nova legislação estabeleceu princípios mais amplos de governança, planejamento e gestão estratégica, impondo aos entes federativos, em especial aos municípios, o desafio de reestruturar suas práticas administrativas. De acordo com Justen Filho (2021), a Lei nº 14.133/2021 propõe uma mudança cultural significativa, deslocando o foco do mero cumprimento formal das etapas para uma visão orientada à eficiência e à integridade na gestão dos recursos públicos.

3138

Nesse cenário, o papel do gestor público municipal ganha relevo, uma vez que é ele quem conduz o processo de implementação da lei no cotidiano das contratações. A liderança exercida por prefeitos, secretários e equipes técnicas é decisiva para garantir que os princípios da nova legislação sejam traduzidos em práticas administrativas concretas. Conforme afirma Torres (2022), a aplicação da lei depende não apenas da adequação normativa, mas, sobretudo, da capacidade de liderança e de tomada de decisão estratégica dos gestores, capazes de articular equipes, engajar servidores e promover mudanças institucionais necessárias.

Outro aspecto essencial está na compreensão da nova lei como oportunidade de aprimorar a gestão pública municipal. Mais do que alterar dispositivos legais, ela exige uma

transformação cultural que alcance a mentalidade dos servidores e das lideranças políticas. A resistência às mudanças, comum em processos de inovação institucional, pode comprometer a efetividade da norma, exigindo do gestor sensibilidade para conciliar tradição e inovação. Segundo Floriano e Vieira (2021), a efetiva implementação da Lei nº 14.133/2021 pressupõe um ambiente organizacional aberto ao aprendizado contínuo e à valorização de práticas de governança, o que demanda habilidades de liderança transformacional.

Por fim, discutir o papel estratégico do gestor público municipal diante da Nova Lei de Licitações significa compreender que a gestão pública contemporânea não se limita ao cumprimento burocrático de regras, mas envolve a capacidade de liderar processos, tomar decisões fundamentadas e inspirar mudanças culturais duradouras. O presente trabalho tem como objetivo analisar a relevância da liderança e da tomada de decisão dos gestores públicos municipais na implementação da Lei nº 14.133/2021, destacando os desafios e as possibilidades de transformação cultural nas contratações públicas locais.

MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter bibliográfico e documental, voltada à análise crítica da implementação da Lei nº 14.133/2021 e do papel estratégico do gestor público municipal nesse processo. Conforme destaca Gil (2019), a pesquisa bibliográfica possibilita o exame de produções já publicadas, permitindo reunir e sistematizar conhecimentos acumulados sobre determinado tema. Já a pesquisa documental, segundo Lakatos e Marconi (2021), se fundamenta na consulta a legislações, pareceres técnicos e documentos oficiais, constituindo importante recurso para a compreensão do contexto normativo e institucional das contratações públicas.

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases acadêmicas como SciELO, Google Acadêmico e periódicos especializados em administração pública, direito e gestão governamental. Foram priorizadas obras publicadas entre 2020 e 2023, período que coincide com a promulgação e implementação gradual da Nova Lei de Licitações, de modo a garantir atualidade à análise. Entretanto, também foram consultadas produções clássicas de referência sobre gestão pública, liderança e governança, por fornecerem fundamentos indispensáveis à interpretação dos desafios enfrentados pelos gestores municipais.

No âmbito documental, foram analisados a Lei nº 14.133/2021 e normativos correlatos, como decretos, instruções normativas e guias técnicos emitidos pela União e por tribunais de

contas estaduais e municipais. A escolha desses documentos buscou compreender as diretrizes normativas, os mecanismos de transição entre o regime anterior e o atual e as orientações dadas aos entes locais para adequação de seus processos. Esse levantamento possibilitou identificar não apenas as exigências legais, mas também as recomendações de órgãos de controle e os desafios práticos relatados pelas administrações municipais.

A análise dos materiais seguiu abordagem qualitativa e interpretativa, pautada na triangulação entre bibliografia, legislação e documentos técnicos. De acordo com Severino (2018), a pesquisa qualitativa busca compreender a realidade em sua complexidade, integrando diferentes perspectivas e promovendo uma leitura crítica dos fenômenos sociais. Assim, o estudo procurou não apenas descrever as exigências da lei, mas também discutir como elas se articulam com o papel estratégico do gestor público na condução de processos decisórios, no exercício da liderança e na promoção da mudança cultural necessária para consolidar a nova legislação.

Por fim, ressalta-se que a metodologia adotada respeitou os princípios da ética na pesquisa acadêmica, assegurando a fidedignidade das fontes e a correta atribuição das ideias aos seus respectivos autores. A combinação entre pesquisa bibliográfica e documental possibilitou uma análise ampla e consistente, capaz de subsidiar reflexões sobre a importância da liderança estratégica dos gestores públicos municipais frente aos desafios impostos pela Lei nº 14.133/2021.

3140

RESULTADOS

A análise bibliográfica e documental evidenciou que a implementação da Lei nº 14.133/2021 representa uma ruptura significativa em relação ao modelo anterior de contratações públicas, introduzindo novos princípios de governança, planejamento e eficiência. Os estudos analisados destacaram que a lei amplia a responsabilidade dos gestores municipais, exigindo deles uma postura mais estratégica na condução dos processos licitatórios. Segundo Justen Filho (2021), a nova legislação busca superar a visão meramente proceduralista da Lei nº 8.666/1993, colocando em primeiro plano o alcance de resultados que garantam eficiência, transparência e integridade na gestão dos recursos públicos.

Outro achado relevante foi a constatação de que a liderança exercida pelos gestores públicos municipais é decisiva para a efetividade da lei. A literatura aponta que a mudança de paradigma proposta pela Lei nº 14.133/2021 não pode ser implementada apenas por meio de ajustes normativos, mas requer gestores capazes de inspirar equipes, promover engajamento e

conduzir processos de mudança organizacional. De acordo com Torres (2022), o papel do gestor público ultrapassa a dimensão técnica, assumindo caráter político e pedagógico, pois é ele quem garante que os servidores compreendam e internalizem os novos valores e procedimentos.

A análise documental mostrou ainda que órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União e os tribunais estaduais, têm reforçado a importância da capacitação e da profissionalização das equipes envolvidas nas licitações. Os guias e manuais técnicos publicados após 2021 enfatizam que a transição para a nova legislação deve ser acompanhada de processos de treinamento e atualização, a fim de reduzir erros e fortalecer a segurança jurídica das contratações. Nesse sentido, os resultados confirmam que o gestor público municipal precisa atuar como articulador, promovendo formações e incentivando práticas de governança que garantam a efetividade das mudanças.

Outro resultado importante refere-se ao impacto da lei na cultura organizacional das prefeituras. Os estudos revelam que, em muitos municípios, ainda persiste uma cultura burocrática fortemente marcada pelo apego a rotinas tradicionais, o que gera resistência à adoção de novos procedimentos. Floriano e Vieira (2021) destacam que a implementação da lei exige um processo de mudança cultural que valorize a transparência, a inovação e a busca de resultados, demandando do gestor público habilidades de liderança transformacional. Assim, 3141 não se trata apenas de cumprir novas exigências legais, mas de promover uma verdadeira reconfiguração da forma de pensar e executar as contratações públicas.

Além disso, verificou-se que a tomada de decisão dos gestores passa a ser mais complexa sob o novo marco legal. A lei amplia a autonomia dos entes municipais em relação ao planejamento das contratações, mas, ao mesmo tempo, aumenta a responsabilidade pessoal dos agentes públicos. Essa dualidade, conforme Silva (2022), exige gestores preparados para lidar com cenários de maior risco, mas também de maior oportunidade, nos quais decisões estratégicas podem impactar diretamente a eficiência da administração e a qualidade dos serviços entregues à sociedade.

Por fim, os resultados mostraram que a implementação da Lei nº 14.133/2021 abre espaço para a modernização administrativa, mas o alcance desse potencial depende diretamente da atuação dos gestores municipais. A liderança, a capacidade de decisão e o compromisso com a mudança cultural são os principais elementos que determinarão se a nova legislação será um instrumento de transformação ou apenas mais uma norma de difícil aplicação. Dessa forma, os resultados apontam para a necessidade de uma atuação proativa e estratégica dos gestores

públicos, capazes de alinhar normativos, práticas e valores organizacionais às exigências da legislação e às expectativas da sociedade.

DISCUSSÃO

Os resultados encontrados confirmam que a Lei nº 14.133/2021 não deve ser interpretada apenas como uma atualização normativa, mas como um convite a uma mudança de paradigma na gestão pública municipal. Essa constatação converge com a análise de Justen Filho (2021), que aponta para a necessidade de compreender a lei como um instrumento de transformação cultural, capaz de romper com práticas excessivamente burocráticas e de abrir espaço para modelos mais eficientes de governança. Nesse sentido, a implementação da lei se relaciona diretamente com a capacidade do gestor de conduzir processos de inovação e de liderar equipes em direção a uma nova mentalidade administrativa.

Um dos principais pontos discutidos na literatura refere-se à liderança transformacional, que se apresenta como elemento essencial para a efetividade da nova lei. Torres (2022) ressalta que não basta ao gestor cumprir formalidades: é necessário inspirar servidores, engajá-los em torno de objetivos coletivos e desenvolver uma visão estratégica de médio e longo prazo para as contratações públicas. Esse modelo de liderança implica em abandonar práticas meramente reativas e adotar posturas proativas, capazes de antecipar desafios e alinhar as necessidades do município às exigências legais e sociais.

3142

A análise documental reforça que os órgãos de controle, ao emitirem guias e orientações, têm buscado apoiar os municípios nesse processo, mas a simples existência de normas não garante mudanças práticas. Aqui, a teoria da mudança cultural organizacional torna-se fundamental para compreender as resistências enfrentadas na aplicação da lei. De acordo com Floriano e Vieira (2021), a efetividade da legislação está diretamente ligada à disposição dos servidores em internalizar novos valores e procedimentos, o que só é possível se houver gestores que atuem como agentes de mudança, comunicando a importância das inovações e criando um ambiente de confiança para sua adoção.

Outro aspecto que merece discussão é a complexidade das decisões exigidas pela Lei nº 14.133/2021. Diferentemente do regime anterior, que limitava o gestor a seguir etapas formais, a nova lei amplia a margem de discricionariedade, exigindo maior responsabilidade e fundamentação nas escolhas. Isso reforça a necessidade de gestores qualificados, capazes de tomar decisões equilibradas, que considerem não apenas a legalidade, mas também a eficiência,

a economicidade e o interesse público. Como aponta Silva (2022), essa nova configuração transfere ao gestor um protagonismo ainda maior, mas também aumenta os riscos de responsabilização em caso de falhas, exigindo preparo técnico e ético.

A discussão também evidenciou que a cultura organizacional das administrações municipais pode funcionar tanto como barreira quanto como potencializadora da implementação da lei. Em municípios em que predomina a cultura burocrática, o apego a rotinas tradicionais tende a gerar resistência, atrasando a adoção das mudanças. Por outro lado, em ambientes abertos à inovação, a lei se torna oportunidade para consolidar práticas de governança mais modernas e transparentes. Essa relação confirma a visão de Chiavenato (2014), para quem a cultura organizacional é determinante para a forma como as instituições respondem a mudanças externas e internas.

É necessário destacar ainda que a formação e capacitação das equipes técnicas constituem elemento estratégico para a concretização das inovações previstas na lei. Não basta que os gestores compreendam a legislação: é fundamental que servidores responsáveis por licitações, contratos e planejamento também se apropriem dos novos conceitos. Conforme defende Matias-Pereira (2012), a gestão pública contemporânea exige servidores permanentemente capacitados, capazes de integrar tecnologia, legislação e boas práticas de governança para promover a eficiência administrativa. Assim, a liderança do gestor deve se traduzir em políticas de formação contínua que sustentem a mudança cultural pretendida.

3143

Outro ponto discutido é a necessidade de os gestores desenvolverem habilidades políticas e de negociação para articular diferentes interesses envolvidos nas contratações públicas. A lei fortalece o planejamento e a governança, mas sua efetividade depende da capacidade de construir consensos e de dialogar com órgãos de controle, fornecedores e sociedade civil. Nesse sentido, o gestor público deve ser compreendido como líder político-administrativo, cuja função extrapola a técnica e se insere no campo da articulação institucional, garantindo legitimidade e confiança nas contratações realizadas.

A literatura também sugere que a efetiva implementação da Lei nº 14.133/2021 pode contribuir para a reconstrução da confiança da sociedade na gestão pública. Ao privilegiar a transparência, a integridade e a eficiência, a lei cria condições para que os cidadãos percebam as contratações públicas como instrumentos de desenvolvimento social e não apenas como processos burocráticos. Essa percepção reforça o papel estratégico do gestor municipal como

agente de credibilidade, responsável por traduzir os princípios legais em resultados concretos para a população.

É igualmente relevante discutir que a implementação da lei deve ser vista como processo gradual, sujeito a avanços e retrocessos. A literatura aponta que, em muitos municípios, os recursos tecnológicos e humanos ainda são limitados, o que pode comprometer a adoção imediata de todas as exigências. Nesse contexto, o gestor precisa adotar estratégias de transição, priorizando ações de maior impacto e investindo em capacitações progressivas. Essa postura confirma a importância da visão estratégica, capaz de equilibrar a urgência da aplicação da lei com a realidade administrativa de cada município.

Por fim, a discussão mostra que a Nova Lei de Licitações só cumprirá seu papel transformador se os gestores públicos municipais assumirem plenamente sua função estratégica de líderes, decisores e promotores de mudanças culturais. Não se trata apenas de aplicar novos procedimentos, mas de consolidar uma nova lógica de gestão, orientada à eficiência, à transparência e à integridade. Nesse sentido, a liderança e a decisão do gestor público não são aspectos acessórios, mas sim elementos centrais que definirão o sucesso ou o fracasso da implementação da Lei nº 14.133/2021 nos municípios brasileiros.

3144

CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permitiu compreender que a implementação da Lei nº 14.133/2021 representa muito mais do que a simples substituição de um marco normativo: ela inaugura um novo modelo de gestão pública, que exige planejamento, governança e responsabilidade estratégica dos gestores municipais. Os resultados mostraram que essa legislação traz consigo a necessidade de repensar práticas tradicionais, avançando para uma cultura administrativa orientada pela eficiência, pela transparência e pela integridade.

Constatou-se que o papel do gestor público é central nesse processo, pois cabe a ele conduzir a aplicação da nova lei, tomar decisões fundamentadas e exercer liderança capaz de mobilizar equipes e engajar servidores. A pesquisa revelou que a efetividade da lei não depende apenas do cumprimento formal de normas, mas do compromisso do gestor em promover mudanças culturais duradouras dentro das instituições. Assim, a figura do gestor municipal se coloca como agente de transformação, responsável por articular interesses, superar resistências e garantir que os princípios da lei sejam incorporados ao cotidiano da administração.

Outro ponto fundamental evidenciado foi a importância da liderança transformacional no processo de adaptação às novas exigências. Os gestores que compreendem a relevância de inspirar, motivar e formar suas equipes conseguem criar ambientes mais abertos à inovação e ao aprendizado contínuo. A liderança, portanto, não é acessória, mas condição essencial para que as mudanças se concretizem e se traduzam em melhorias reais na qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

A pesquisa também mostrou que a tomada de decisão do gestor municipal ganha nova complexidade com a Lei nº 14.133/2021. Se por um lado ela amplia a autonomia e o poder discricionário dos agentes públicos, por outro aumenta suas responsabilidades, exigindo escolhas mais estratégicas e sustentadas em critérios de eficiência e interesse público. Essa dupla exigência coloca o gestor diante de desafios maiores, mas também diante de oportunidades únicas de modernizar a administração e consolidar práticas mais sólidas de governança.

Por fim, conclui-se que a implementação da Nova Lei de Licitações nos municípios brasileiros somente será bem-sucedida se os gestores públicos assumirem seu papel estratégico de liderar processos de mudança, decidir com responsabilidade e promover uma verdadeira transformação cultural nas práticas de contratação. Esse caminho, embora desafiador, é fundamental para que a lei alcance seu potencial de modernização e contribua para uma gestão pública mais eficiente, transparente e capaz de responder às demandas da sociedade contemporânea.

3145

REFERÊNCIAS

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

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

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FLORIANO, M. P.; VIEIRA, L. G. Nova Lei de Licitações e a cultura da governança pública. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 11, n. 2, p. 77-94, 2021.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

JUSTEN FILHO, M. *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos: Lei 14.133/2021*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.



LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. *Governança no setor público*. São Paulo: Atlas, 2012.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 25. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, J. R. Tomada de decisão e responsabilidade do gestor na Nova Lei de Licitações. *Revista de Administração Pública e Gestão*, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 55-73, 2022.

TORRES, R. C. A liderança do gestor público na implementação da Nova Lei de Licitações. *Revista de Administração Pública e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 215-232, 2022.