

A INFLUÊNCIA DAS CONTROLADORIAS INTERNAS NA IMPLANTAÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES NOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DE MATO GROSSO

Carmen Hurtado Peredo

Universidade do Estado de Mato Grosso
carmen.peredo@unemat.br

Vanessa Ferreira da Silva

Universidade do Estado de Mato Grosso
ferreira.vanessa@unemat.br

Nivaldo Teodoro de Mello

Universidade do Estado de Mato Grosso
nivaldo@unemat.br

Aldo Cesar da Silva Ortiz

Universidade do Estado de Mato Grosso
aldo@unemat.br

Alessandra Cristina Rubio

Universidade do Estado de Mato Grosso
alessandraruib@unemat.br

Resumo: O presente estudo teve como objetivo analisar a influência das controladorias internas na implantação da Nova Lei de Licitações (Lei Federal nº 14.133/2021) nos municípios do Estado de Mato Grosso. A pesquisa foi conduzida por meio de abordagem descritiva, qualitativa e de levantamento, utilizando um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, aplicado aos responsáveis pelas Unidades de Controle Interno municipais. Os resultados demonstraram que, na fase de pré-implantação da Lei Federal nº 14.133/2021, apesar de uma atuação relevante das controladorias na orientação e acompanhamento da transição normativa, muitos municípios enfrentaram desafios significativos, especialmente na adequação dos processos, na elaboração de normativos internos e na capacitação dos servidores. Já na fase pós-implantação, observou-se um fortalecimento do papel das controladorias internas, com destaque para uma atuação mais preventiva, o desenvolvimento de novas habilidades técnicas e uma percepção mais positiva quanto aos instrumentos de governança, *compliance* e controle trazidos pela nova legislação. Conclui-se que as controladorias internas exercem papel estratégico e essencial na efetiva implementação da Nova Lei de Licitações, contribuindo diretamente para a promoção da transparência, da conformidade legal e da eficiência na gestão pública municipal. Por meio dos achados evidenciados, este estudo contribui tanto para a pesquisa em contabilidade pública, ao oferecer *insights* sobre a influência das controladorias no aperfeiçoamento dos processos internos no setor público, quanto para a sociedade, ao evidenciar a importância das práticas de governança e *compliance* que promovam maior transparência e eficiência na administração dos recursos públicos.

Palavras-chave: Controladoria Interna; Contratações Públicas; Nova Lei de Licitações.

Área Temática: Área 2: Auditoria, *Compliance* e Contabilidade Pública.

1. Introdução

Apesar dos inúmeros estudos sobre a controladoria, ainda não há um consenso claro sobre o marco inicial que delimita essa área de conhecimento (Tavares, 2022). Contudo, parte da literatura atribui à sua origem no Brasil, pela chegada de grandes corporações multinacionais, principalmente norte-americanas, o que ocorreu em meados da década de 1960. Ao se estabelecerem no país, essas organizações impulsionaram o ensino aos profissionais brasileiros dos fundamentos de contabilidade, com o objetivo de fornecer subsídios para implantação de um sistema contábil que conseguisse atender diferentes tipos de usuários (Silva *et al.*, 2023).

A controladoria é uma área multidisciplinar que integra conhecimentos de administração, economia, contabilidade e outras disciplinas, ajudando a desempenhar um papel estratégico nas organizações, auxiliando na tomada de decisões, na gestão de recursos, no acompanhamento do desempenho e na identificação de oportunidades de melhoria, atuando como parceiro estratégico da gestão, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento das empresas e garantindo a transparência das operações (Pinto, 2018).

Desta forma, percebe-se que a controladoria pode ser analisada sob diferentes perspectivas, como evidenciado em diversos artigos que abordam a sua origem e evolução (Tavares, 2022). Além disso, com o seu aprimoramento ela se expandiu para diversos segmentos organizacionais, dentre os quais está o setor público.

No contexto da Administração Pública, o controle interno é um conjunto de mecanismos que visam assegurar a boa gestão dos recursos públicos, abrangendo a proteção do patrimônio, a conformidade com as leis e regulamentos, a confiabilidade das informações contábeis e a eficiência das operações governamentais. Ao monitorar continuamente as atividades da administração, o controle interno contribui para a prevenção de fraudes, a identificação de riscos e a tomada de decisões mais assertivas, proporcionando maior *accountability* e fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições (Bubna; Oliveira, 2018).

Por conseguinte, a Controladoria Interna ou Unidade de Controle Interno no setor público é o órgão central do Sistema de Controle Interno (SCI), instituído no âmbito de cada entidade pública para coordenar, orientar e supervisionar todas as atividades de controle interno. Dentre as responsabilidades destas unidades inclui-se promover o funcionamento do SCI, exercer controles essenciais e avaliar a eficiência e eficácia dos demais controles, além de apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, 2007).

A controladoria interna desempenha um papel fundamental no setor público ao coordenar e consolidar o sistema de controle interno. Esse mecanismo é essencial para garantir a gestão eficiente dos recursos públicos, prevenindo fraudes, desvios e irregularidades na aplicação dos fundos governamentais. No exercício de suas funções, a controladoria interna supervisiona e integra o controle interno nos processos, assegurando a conformidade com as normas e regulamentações vigentes (Laranja; Saquetto, 2024).

Dentre as diversas frentes de atuação da controladoria interna no setor público, destaca-se a área de contratações públicas como uma das mais relevantes, devido a fragilidade organizacional que tem sido uma característica persistente dessa área. As contratações públicas, enquanto parte da função administrativa, envolvem diversas etapas, desde a identificação de necessidades do órgão público, até a gestão de contratos e sua conclusão, sendo essas atividades reguladas por um conjunto normas, além de dependerem de uma estrutura organizacional, recursos humanos, orçamento e métodos específicos (Fernandes, 2016).

Recentemente, a legislação que regula as contratações públicas no Brasil foi objeto de uma robusta reestruturação. A lei geral de licitações vigente desde 1993 (Lei Federal nº



8.666/1993) foi revogada pela Lei nº 14.133/2021, que introduziu no ordenamento jurídico brasileiro novas normas que regem as licitações e contratos administrativos.

A Lei nº 14.133/2021, também denominada como Nova Lei de Licitações, trouxe diversas inovações no âmbito das contratações públicas, além de estabelecer critérios mais rígidos de governança e controle para esta área, visando mitigar riscos inerentes aos processos de compras públicas, especialmente fraudes, corrupção e má gestão de recursos. Nesta perspectiva, o controle interno atua como a principal barreira na prevenção de fraudes e desvios, sendo a primeira linha de defesa das organizações públicas para assegurar o cumprimento de seus objetivos, sendo implementado por todos os agentes públicos envolvidos na execução de atividades e tarefas, no contexto da função administrativa exercida pelos órgãos e entidades (Viana; Oliveira, 2023).

Face ao exposto, este estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: qual a influência das controladorias internas na implantação da Lei Federal nº 14.133/2021 nos municípios do estado de Mato Grosso?

Para responder a esse questionamento, o objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar a influência das controladorias internas na implantação da Lei Federal nº 14.133/2021 nos municípios do estado de Mato Grosso. Ressalta-se que o termo “influência” utilizado neste estudo, refere-se ao impacto, papel e/ou contribuição das controladorias internas na adaptação e conformidade dos municípios à nova legislação.

Diante do contexto apresentado, este estudo se justifica pela relevância da área de contratações no setor público, uma vez que a implementação eficaz da legislação pode trazer melhorias significativas na gestão pública. Nesta perspectiva, a controladoria interna tende a exercer um papel crucial nesse processo, pois pode contribuir com a transparência, a legalidade e a eficiência das contratações públicas.

Com isso, pode-se assegurar que o estudo em pauta é relevante, pois a análise das influências das controladorias internas permitirá identificar boas práticas e desafios enfrentados pelos municípios, contribuindo para o aprimoramento contínuo dos processos licitatórios e, consequentemente, para a melhor utilização dos recursos públicos e, para a literatura contábil, ao oferecer *insights* sobre a influência das controladorias na modernização dos processos internos no setor público.

2. Referencial Teórico

2.1 Controle Interno e Controladoria no Setor Público

2.1.1 Contexto Histórico e Conceitos

Apesar da vasta quantidade de estudos sobre controladoria, o debate deste tema permanece de grande relevância, seja nas organizações, seja pública ou privada, quando existe um setor de controladoria operando de forma eficiente, as chances de a entidade sofrer grandes perdas ou comprometer sua missão ou função institucional e legal são significativamente reduzidas. A implementação de uma controladoria demanda um esforço conjunto da alta administração, colaboradores e todos os envolvidos para alcançar resultados positivos e atua como uma engrenagem fundamental para a obtenção de resultados favoráveis (Silva *et al.*, 2023).

Nos últimos anos, a administração pública tem passado por mudanças significativas, com uma crescente demanda por transparência nas informações relacionadas ao uso dos recursos públicos e ao desenvolvimento de políticas internas bem estruturadas. Nesse contexto,



o investimento no aprimoramento da funcionalidade dos órgãos de controle interno é essencial para garantir uma aplicação mais eficiente dos recursos e, ao mesmo tempo, inibir desvios e práticas de corrupção (Oliveira, 2023).

Embora o debate sobre o controle interno municipal pareça ser um tema recente, ele tem como marco principal a Lei nº 4.320/1964. Esta lei estabeleceu normas gerais de direito financeiro para a elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos estados, dos municípios e do Distrito Federal. Além disso, introduziu o controle interno e externo no ordenamento jurídico, definindo as competências para a execução dessas atividades (Araújo *et al.*, 2017).

Existem diferentes formas de controle na administração pública e essas formas variam conforme o poder, o órgão ou a autoridade que o exerce, bem como a fundamentação, o modo e o momento de sua efetivação. Sob essa perspectiva, o controle pode ser classificado quanto à origem, ao momento, ao aspecto, à amplitude e aos órgãos responsáveis (Albuquerque *et al.*, 2016).

De acordo com Silva (2013), os tipos de controle estão diretamente relacionados à sua execução, sendo o controle externo realizado por órgãos independentes da administração, como os Tribunais de Contas, sem integrar a estrutura do ente controlado, enquanto o controle interno é conduzido pela própria administração, incidindo sobre seus atos dentro da sua própria estrutura organizacional. Dessa maneira, o controle interno tem a função de assegurar a regularidade das ações do órgão, proporcionando aos gestores um alto grau de segurança para minimizar erros e garantir o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela administração pública, podendo ser identificado em diversos setores, como recursos humanos, almoxarifado, biblioteca, compras, contabilidade, jurídico, licitações e tesouraria (Silva, 2013).

Posteriormente, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o controle interno passou a ter previsão no texto constitucional, ganhando assim mais ênfase e se consolidando no âmbito do setor público. Em seu artigo 31, a Constituição Federal estabelece que a fiscalização do município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei. Já o artigo 70, estabelece que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder (Brasil, 1988).

Ademais, a carta magna brasileira estabeleceu em seu artigo 74, as finalidades do sistema de controle interno, dentre elas: avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União; e apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (Brasil, 1988).

Neste contexto, percebe-se que o Sistema de Controle Interno (SCI) é um mecanismo essencial para a gestão pública, com atribuições que vão além da mera fiscalização. A legislação brasileira atribui ao SCI a responsabilidade de acompanhar e avaliar todas as fases do processo administrativo, desde o planejamento até a execução, garantindo a conformidade com as normas e a otimização dos recursos públicos (Alves; Miranda; Freitas, 2023).

Outro marco significativo para o controle interno no Brasil foi a criação da Controladoria Geral da União (CGU) em 28 de maio de 2003, com a publicação da Lei nº 10.683. Esta agência anticorrupção, típica do país, é responsável, no âmbito do Poder



Executivo, pela defesa do patrimônio público e pelo aumento da transparência na gestão, através de atividades de controle interno, auditoria pública, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. A CGU centralizou essas funções, que anteriormente eram realizadas de forma descentralizada, em um único órgão da Administração Pública Federal. Além de suas funções internas, a CGU desempenha um papel crucial na construção da ordem democrática brasileira (Oliveira, 2023).

De outro lado, no contexto de governos locais, tem-se as controladorias municipais, objeto deste estudo, que são órgãos responsáveis pela coordenação do Sistema de Controle Interno dos Municípios, estas também desempenham um papel relevante para garantir uma eficiente alocação dos recursos públicos e mitigação de fraudes, corrupção e má gestão. A definição e implementação dos controles internos devem considerar os riscos a serem mitigados, alinhados aos objetivos das organizações públicas, sendo esses controles essenciais para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos, garantindo a eficiência na gestão dos recursos públicos (Viana; Oliveira, 2023).

Hochmüller (2009, p. 18) conceitua a Controladoria como um setor administrativo essencial dentro da Entidade Pública, encarregado de coordenar a gestão econômica no sistema organizacional. Para isso, utiliza princípios da Ciência Contábil e do Sistema de Informação do Controle Interno, garantindo uma administração mais eficiente e estruturada. A definição e implementação dos controles internos devem considerar os riscos a serem mitigados, alinhados aos objetivos das organizações públicas, sendo esses controles essenciais para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos, garantindo a eficiência na gestão dos recursos públicos (Viana; Oliveira, 2023). Na próxima seção, aborda-se com maior clareza as atribuições das Controladorias Internas no setor público.

2.1.2 Atribuições da Controladoria Interna no Setor Público

A Controladoria desempenha um papel fundamental ao assegurar a veracidade das informações prestadas e ao fornecer dados essenciais para a avaliação do cumprimento dos planos e metas estabelecidos. Além disso, atua como um elo entre os mecanismos de controle e a gestão, facilitando a transmissão de informações relevantes que possibilitam a comparação entre as metas definidas e o planejamento estratégico (Silva, 2013).

Segundo (Arruda, 2020) ao estudar a controladoria no contexto da administração pública, analisa-se a disponibilização de informações relevantes para a sociedade, promovendo uma maior transparência na gestão das contas públicas. Dessa forma, possibilita-se um controle mais eficaz dos gastos do setor público por parte da população.

A controladoria no município possui atribuições fundamentais voltadas para a garantia da transparência das contas públicas, assegurando que a gestão financeira seja conduzida de maneira clara e acessível. Além disso, é responsável pela execução de programas, pelo cumprimento de metas e pela implementação de ações de controle, sempre em um ambiente pautado pela eficiência, transparência e conformidade com as normas legais. Nesse contexto, a Controladoria tem como propósito fornecer informações precisas e confiáveis aos *stakeholders*, contribuindo significativamente para a tomada de decisões assertivas e para a obtenção de resultados satisfatórios na administração municipal (Martins *et al.*, 2012).

Ademais, a controladoria interna contribui também para uma maior transparência nos órgãos públicos, pois deve analisar todo o fluxo que inclui, desde a obtenção dos recursos, até o seu destino. Inclusive, deve ser um órgão independente, que sugere melhorias, serve de apoio, auxilia o gestor nas tomadas de decisões, que interage constantemente a fim de mitigar fraudes e má gestão de recursos públicos, contribuindo para que os programas, metas e ações governamentais sejam cumpridos num cenário de transparência e eficiência (Silva *et al.*, 2023).



Dessa forma, a controladoria interna desempenha um papel essencial ao monitorar e coordenar o Sistema de Controle Interno, visando a geração de informações estratégicas e sintetizadas sobre a administração pública. Seu objetivo principal é fornecer subsídios para a tomada de decisão dos gestores, garantindo maior eficiência na aplicação dos recursos e promovendo uma gestão pública mais transparente e responsável (Arruda, 2020).

2.2 Contratações Públicas e a Nova Lei de Licitações

As contratações públicas movimentam quantias expressivas da economia nacional e têm o potencial de estimular padrões de produção e consumo mais sustentáveis, desde que sejam adotadas as regras atualmente previstas na legislação, que permitem a aplicação de critérios diferenciados no âmbito das compras governamentais. A licitação é um procedimento administrativo utilizado pela administração pública para selecionar a proposta mais vantajosa, atendendo suas demandas e interesses. Além disso, essa escolha deve promover o desenvolvimento sustentável e a consolidação de cadeias produtivas de bens e serviços (Lavor; Turatti, 2018).

Nos últimos anos, o tema contratações públicas têm despertado renovado interesse entre gestores e estudiosos da administração pública. Modelos inovadores implementados pelo Governo Federal, como o Registro de Preço Nacional do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), a Central de Compras e Contratações do Ministério da Economia e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), têm progressivamente influenciado os estados e municípios. Esses modelos mistos combinam componentes de centralização e descentralização de compras, em diferentes graus e formatos e incentivaram a reestruturação das normas gerais de licitação e contratos (Porta; Pereira; Araújo, 2022).

É sabido que compete privativamente à União legislar sobre normas gerais de licitações e contratações públicas, conforme o artigo 22, inciso XXVII, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Dessa forma, cabe aos Estados e Municípios regular de maneira suplementar às regras gerais estabelecidas pela União (Rainho, 2023).

Em 2021, entrou em vigor no ordenamento jurídico brasileiro a Lei nº 14.133/2021, também denominada Nova Lei de Licitações. Esta norma disciplina as regras gerais para licitações e contratos administrativos no âmbito das três esferas de governo. Ao elencar objetivos a serem alcançados por meio dos processos licitatórios, a Nova Lei de Licitações condiciona o alcance deles à implementação de processos e estruturas, impondo aos integrantes da alta estrutura estatal o dever de promover um ambiente íntegro e confiável (art. 11), com vistas a compatibilizar ações voltadas a evitar a ocorrência de sobrepreços e superfaturamentos, com o incentivo à inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (Viana; Oliveira, 2023).

A Nova Lei de Licitações tem como finalidade garantir a escolha da proposta que ofereça o melhor custo-benefício para a Administração Pública, promovendo a equidade no tratamento dos licitantes e assegurando uma concorrência justa. Além disso, busca evitar práticas como sobrepreço, preços ineqüíveis e superfaturamento, estimulando a inovação e o desenvolvimento sustentável no país. No contexto da Administração Pública, essa legislação amplia as oportunidades para todos os interessados, entretanto, somente aqueles que atendem aos requisitos estabelecidos podem participar das modalidades previstas, conforme dispõe o artigo 11 da Lei nº 14.133/2021 (Nunes; Santos; Pessoa, 2024).

A Lei 14.133/2021, que regulamenta as licitações de forma mais abrangente e fundamentada, visa consolidar atos, contratos e decisões da Administração Pública com maior eficiência, transparência e rapidez. O artigo 174 institui o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) para a divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos



pela lei, permitindo também a realização facultativa das contratações pelos órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todos os entes federativos (Nunes; Santos; Pessoa, 2024).

Destarte, na Tabela 1, apresenta-se de forma sintetizada, as principais mudanças que a Lei nº 14.133/2021 promoveu no âmbito das Contratações Públicas.

Tabela 1 – Sintetização das Principais Alterações na Lei Geral de Contratações Públicas

Item	Lei 8.666/1993	Lei 14.133/2021
Regulamentação	Centralizada na União.	Descentralização da regulamentação, com obrigatoriedade de estados e municípios regulamentarem determinados aspectos da lei geral.
Modalidades	Concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão (introduzido posteriormente por lei específica).	Concorrência, concurso, leilão, diálogo competitivo e pregão (introduzido dentro do texto da lei geral).
Critérios de julgamento	Menor preço ou melhor técnica ou preço.	Permite o uso de outros critérios de julgamento, como o maior desconto, a melhor combinação de preço e qualidade, a técnica e o desempenho sustentável.
Obrigatoriedade de Planejamento (Plano Anual de Contratações)	Não	Sim
Obrigatoriedade de Estudo Técnico Preliminar	Não	Sim
Obrigatoriedade de priorizar procedimento eletrônico e adoção de catálogo padronizado de produtos e serviços	Não	Sim
Limites de valor para Dispensa de Licitação	Até 2021: -Obras e serviços de engenharia: Até R\$ 33.000,00. -Outros serviços e compras: Até R\$ 17.600,00.	Em 2021 - data de sua publicação (valores são atualizados anualmente): -Obras, serviços de engenharia e serviços de manutenção de veículos automotores: Até R\$ R\$ 100.000,00. -Outros serviços e compras: Até R\$ 50.000,00.
Transparência	Tratava da obrigatoriedade de divulgação de alguns atos, mas não de forma detalhada.	Obrigatoriedade de divulgação dos resultados das licitações em plataforma eletrônica de acesso público e utilização do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).
Agentes públicos	Figura da Comissão Permanente de Licitação, sem critérios definidos para a sua composição.	Figuras do Agente de Contratação, agente de contratação pregoeiro, comissão de apoio, e outras comissões introduzidas, com obrigatoriedade e/ou priorização de servidores efetivos na composição.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além das mudanças apresentadas na Tabela 1, destaca-se ainda que, de maneira inédita em comparação com as normas anteriores que regulavam licitações e contratações públicas (Lei nº 8.666/1993, Lei nº 10.520/2002 e Lei nº 12.462/2011), a Lei 14.133/2021 atribui especial importância ao *compliance* anticorrupção ao regulamentar, em normas gerais, sua adoção no mercado de contratações públicas no Brasil (Rainho, 2023). O combate à corrupção e à má



gestão de recursos públicos exige uma abordagem multifacetada para evitar desvios e promover práticas que minimizem riscos, especialmente, no contexto das contratações públicas (Fortini; Motta, 2016).

Diante do contexto apresentado, percebe-se que a implantação da nova lei de licitações trouxe mudanças significativas para o setor de contratações públicas e, tendo em vista as atribuições da controladoria interna no setor público, abordadas na seção anterior, se demonstra pertinente o estudo da influência dos órgãos de controle interno neste processo de reestruturação das contratações públicas nas entidades.

3. Metodologia

3.1 Classificação da Pesquisa

Este estudo tem a metodologia classificada, de acordo com a literatura, conforme as abordagens dos objetivos, do problema de pesquisa e dos procedimentos aplicados.

No que se refere à abordagem dos objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva caracteriza-se pela observação, registro, análise e correlação de fatos, fenômenos ou variáveis, sem a interferência do pesquisador.

De outro lado, quanto a abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa, pois busca compreender a realidade a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos. Segundo Creswell (2014) a pesquisa qualitativa permite explorar a experiência única de cada pessoa em relação a um determinado assunto, valorizando as perspectivas individuais, essa metodologia contribui para uma compreensão mais profunda e rica dos fenômenos sociais amplos e contextualizados.

Por fim, no que se refere aos procedimentos metodológicos, este estudo caracteriza-se como um levantamento, uma vez que emprega um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Segundo Mineiro (2020), a principal finalidade dessa abordagem é descrever as características de um determinado grupo. A escolha por essa técnica se justifica pela acessibilidade aos participantes para coleta de dados.

3.2 População, Amostra e Período de Estudo

Tanto a população, quanto a amostra deste estudo consistiram nas controladorias internas municipais do estado de Mato Grosso, especificamente, aquelas vinculadas ao Poder Executivo e à Administração Direta, o que representa 142 Unidades de Controle Internoⁱ.

Justifica-se a escolha da amostra devido ao papel relevante que os municípios desempenham na provisão de bens e serviços públicos e por serem o nível de governo mais próximo da sociedade, além disso a delimitação da amostra por municípios de um único estado garantiu a acessibilidade aos dados e viabilidade da pesquisa.

O questionário foi direcionado a um público específico de respondentes, qual seja os controladores internos dos municípios do Estado de Mato Grosso, responsáveis pela Controladoria ou Órgão Central do Sistema de Controle Interno de seu município, totalizando 142 respondentes como público-alvo. Desses, 105 não responderam à pesquisa, gerando uma amostragem final de 36 respondentes, o que representa 25,35% do total de controladores internos consultados.

O período de realização da coleta dos dados ocorreu no mês de maio de 2025.



3.3 Procedimentos de Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, composto por perguntas padronizadas e de múltipla escolha, além de uma única questão aberta inserida ao final do instrumento, para captar percepções e contribuições adicionais dos controladores internos. O questionário foi elaborado pelos autores, a partir do levantamento de elementos teóricos e análise documental inerente à Lei Federal nº 14.133/2021, uma vez que não foram identificados outros estudos similares para utilização como parâmetro.

Ademais, o instrumento de coleta de dados foi pré-testado com um grupo piloto composto por um profissional controlador interno e um pesquisador especialista, que não participaram da amostra final do estudo, de modo a garantir a validade e confiabilidade dos dados coletados.

Após o pré-teste e realização de ajustes para a consolidação da versão definitiva, o questionário foi enviado por meio de correio eletrônico aos responsáveis pelas controladorias municipais, visando obter os dados necessários para a pesquisa. Para garantir o acesso aos contatos necessários ao envio do questionário, foi solicitado apoio institucional à Associação dos Auditores e Controladores Internos dos Municípios de Mato Grosso – AUDICOM, que forneceu informações detalhadas sobre os responsáveis pelas Unidades de Controle Interno. Essa solicitação foi formalizada por meio de ofício, garantindo a legitimidade e a precisão dos dados utilizados na pesquisa.

O questionário abordou aspectos relacionados à fase de implantação da nova lei de licitações antes de sua vigência, bem como à fase pós-implantação, permitindo identificar o papel das controladorias internas nesses dois cenários.

A aplicação do questionário ocorreu de forma online, por meio da plataforma *Google Forms*. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos a serem adotados e os riscos e benefícios envolvidos. O sigilo e o anonimato dos participantes foram garantidos.

Após coletados, os dados foram organizados e tabulados por meio do software *Ms Excel* e a análise dos dados foi realizada de forma descritiva, relacionando os resultados obtidos com a literatura sobre o tema, conforme apresentado no capítulo seguinte.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Perfil dos Respondentes

O questionário aplicado aos controladores internos do Estado de Mato Grosso contou com a participação de 142 profissionais. Desses, 105 não responderam à pesquisa, totalizando 36 respondentes, o que representa 25,35% do total de controladores internos consultados.

Os participantes que responderam ao questionário apresentam uma diversidade de perfis e experiências, proporcionando uma visão mais abrangente sobre o papel das controladorias internas na implementação da nova legislação. A representatividade desse grupo de respondentes contribui para a análise dos dados, permitindo identificar tendências e percepções relevantes para a pesquisa. Na Tabela 2 são apresentados os dados inerentes ao perfil dos respondentes.

Tabela 2 - Perfil dos Respondentes

Variável	Quantidade	Percentual (%)
Idade	Entre 18 e 25 anos	1 2,78%
	Entre 26 e 35 anos	5 13,89%



	Entre 36 e 45 anos	16	44,44%
	Acima de 45 anos	14	38,89%
Identidade de gênero	Feminino	17	47,22%
	Masculino	19	52,78%
	Outro	0	0,00%
Há quanto tempo você atua na Controladoria Interna	Menos de 1 ano	1	2,78%
	01 até 05 anos	2	5,56%
	06 até 10 anos	8	22,22%
	Mais de 10 anos	25	69,44%
Qual o tipo de vínculo funcional junto à Controladoria Interna	Servidor efetivo de carreira específica de Controle Interno	32	88,89%
	Servidor efetivo de outra carreira designado como responsável pelo Controle Interno	3	8,33%
	Servidor exclusivamente comissionado	0	0,00%
	Outro tipo de vínculo	1	2,78%
Qual o número de habitantes do seu Município	Até 20.000 mil habitantes	15	41,67%
	Menos de 20.000 mil habitantes	21	58,33%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados indicam uma predominância de profissionais de maior faixa etária nas controladorias internas municipais do Estado de Mato Grosso. Apenas 2,78% dos participantes estão na faixa de 18 a 25 anos, enquanto a parcela entre 26 e 35 anos representa 13,89%, indicando uma presença moderada de servidores relativamente jovens. Essa distribuição etária pode estar relacionada à natureza dos cargos ocupados, majoritariamente efetivos, o que reduz a rotatividade e promove estabilidade no quadro profissional. O grupo mais expressivo encontra-se na faixa entre 36 e 45 anos, correspondendo a 44,44% dos respondentes. Esse dado demonstra que a maioria dos profissionais está em um estágio consolidado da carreira, possivelmente com experiência suficiente para lidar com as complexidades da implementação da Lei Federal nº 14.133/2021. Por fim, 38,89% dos participantes possuem mais de 45 anos, reforçando a presença de servidores com uma trajetória consolidada no serviço público.

No que se refere à identidade de gênero, observa-se um equilíbrio entre profissionais dos gêneros masculino (52,78%) e feminino (47,22%). Essa distribuição relativamente equitativa sugere uma diversidade na ocupação desses cargos, o que pode contribuir para diferentes perspectivas na gestão e fiscalização dos processos licitatórios.

A análise do tempo de serviço dos respondentes revela um quadro predominantemente experiente na Controladoria Interna, com apenas 2,78% atuando há menos de 1 ano e 5,56% com até 5 anos de experiência. Enquanto 22,22% possuem entre 6 a 10 anos de atuação, consolidando conhecimento sobre auditoria e controle interno, a maioria (69,44%) tem mais de 10 anos na função, evidenciando um alto nível de experiência e, possivelmente, familiaridade com os procedimentos administrativos.

Além da análise etária e da experiência dos profissionais, observa-se que 88,89% dos servidores vinculados à Controladoria Interna estão alocados em carreiras específicas da área. Esse percentual demonstra uma tendência de profissionalização da controladoria, o que pode contribuir para a especialização das atividades desempenhadas e a continuidade dos processos administrativos. Em contrapartida, 8,33% dos servidores efetivos pertencem a outras carreiras e foram designados para a Controladoria Interna, o que pode gerar implicações sobre a formação técnica desses profissionais e sua capacidade de atuação na área de controle.

A ausência de servidores exclusivamente comissionados (0,00%) sugere um distanciamento da influência política nas nomeações para cargos estratégicos na Controladoria Interna. Esse dado reforça a independência do setor, garantindo maior imparcialidade na



execução de auditorias e fiscalizações. Além disso, o percentual de servidores classificados em "outro tipo de vínculo" é relativamente baixo (2,78%), indicando que contratações temporárias ou terceirizações não são predominantes na estrutura da controladoria.

A análise também considera a distribuição dos municípios conforme a quantidade de habitantes. Observa-se que 41,67% dos municípios possuem até 20.000 habitantes, enquanto 58,33% apresentam população superior a esse número. Essa segmentação pode influenciar a alocação de recursos e a estrutura administrativa disponível para a Controladoria Interna, visto que municípios menores podem enfrentar dificuldades na contratação de profissionais especializados. Por outro lado, cidades maiores tendem a demandar estruturas mais robustas para lidar com processos administrativos mais complexos.

Os dados revelam que a profissionalização da Controladoria Interna é um fator predominante nos municípios analisados, o que pode impactar positivamente a qualidade da fiscalização e a transparência na administração pública. A baixa incidência de servidores comissionados e de vínculos não efetivos reforça essa tendência, contribuindo para um modelo administrativo mais técnico e institucionalizado, afastando-se de possíveis interferências políticas e fortalecendo a autonomia da controladoria (Santos, 2020).

4.2 Influência das Controladorias Internas na fase pré-implantação da Nova Lei de Licitações

A análise dos resultados sobre o primeiro bloco de questões do instrumento de pesquisa, que trata da influência das Controladorias Internas na fase pré-implantação da Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), indica uma atuação relevante desses órgãos no processo de transição normativa. Observa-se que a maioria dos respondentes reconhece que houve, por parte da gestão municipal, uma busca ativa por orientações junto à Controladoria Interna para a reestruturação de rotinas e processos internos, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3- Influência das Controladorias Internas na fase pré-implantação da Nova Lei de Licitações

Assertiva	Variável	Quantidade	Percentual (%)
Na fase pré-implantação da Lei nº 14.133/2021, a gestão da entidade buscou orientações junto à Controladoria Interna para auxiliar na implementação de novas rotinas internas ou promover melhorias nos processos de contratações públicas, visando a adequação à legislação.	Concordo totalmente	11	30,56%
	Concordo parcialmente	14	38,89%
	Indiferente	2	5,56%
	Discordo parcialmente	3	8,33%
	Discordo totalmente	6	16,67%
No que se refere a regulamentação da Lei nº 14.133/2021 no âmbito municipal, a Controladoria Interna participou ativamente desse processo, contribuindo e/ou orientando a gestão da entidade na elaboração das minutas dos decretos ou outros administrativos regulamentadores.	Concordo totalmente	17	47,22%
	Concordo parcialmente	10	27,78%
	Indiferente	1	2,78%
	Discordo parcialmente	3	8,33%
	Discordo totalmente	5	13,89%
A Controladoria Interna desempenhou um papel ativo na orientação dos setores cruciais da entidade para a implementação ou utilização dos novos instrumentos obrigatórios da Lei nº 14.133/2021, como o Plano de Contratações Anual, o Estudo Técnico Preliminar (ETP) e o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).	Concordo totalmente	17	47,22%
	Concordo parcialmente	10	27,78%
	Indiferente	1	2,78%
	Discordo parcialmente	3	8,33%
	Discordo totalmente	5	13,89%
A entidade em que atuo já utilizava sistemas eletrônicos para contratações antes da nova lei, por isso houve uma boa integração com as novas exigências.	Concordo totalmente	11	30,56%
	Concordo parcialmente	13	36,11%
	Indiferente	1	2,78%
	Discordo parcialmente	3	8,33%
	Discordo totalmente	8	22,22%



Observou-se que houveram grandes dificuldades para implementação de rotinas internas e novos procedimentos adaptados à Lei nº 14.133/2021 no município.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	15 14 2 3 2	41,67% 38,89% 5,56% 8,33% 5,56%
Foi necessário desenvolver novos procedimentos ou instrumentos de controle interno para a área de Contratações Públicas devido a nova lei.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	14 17 4 1 0	38,89% 47,22% 11,11% 2,78% 0,00%
Foram necessárias revisões em Instruções Normativas e/ou fluxogramas de processos do Sistema de Controle Interno para adequação à Nova Lei de Licitações.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	20 12 3 0 1	55,56% 33,33% 8,33% 0,00% 2,78%
A Controladoria Interna recebeu capacitação sobre a Nova Lei de Licitações antes da obrigatoriedade de sua aplicação em âmbito municipal.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	19 9 2 1 5	52,78% 25,00% 5,55% 2,78% 13,89%
A Controladoria Interna auxiliou a entidade no processo de capacitação dos servidores e gestores em relação a nova legislação.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	14 11 3 4 4	38,89% 30,56% 8,33% 11,11% 11,11%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão que aborda a busca de orientações junto à Controladoria Interna na fase de pré-implantação da Lei nº 14.133/2021, observa-se que 30,56% dos respondentes concordaram totalmente que a gestão adotou essa postura, enquanto 38,89% concordaram parcialmente, totalizando 69,45% de percepções positivas. Por outro lado, 5,56% se mostraram indiferentes, e somam-se 8,33% que discordam parcialmente e 16,67% que discordam totalmente, refletindo que, embora majoritariamente positiva, ainda há uma parcela significativa que não reconhece totalmente essa atuação por parte da gestão.

No que se refere à participação da Controladoria Interna na regulamentação da Lei nº 14.133/2021 no âmbito municipal. Percebe-se que 47,22% dos respondentes concordaram totalmente e 27,78% concordaram parcialmente, totalizando 75% de concordância. No entanto, 2,78% se mostraram indiferentes, 8,33% discordaram parcialmente e 13,89% discordaram totalmente, indicando que, apesar da percepção majoritária de participação ativa da Controladoria, uma fração dos respondentes não percebeu esse envolvimento de forma efetiva.

Ainda sob essa perspectiva, a pesquisa buscou avaliar se a Controladoria Interna desempenhou papel ativo na orientação dos setores para utilização dos novos instrumentos obrigatórios da nova lei. A maioria, representando 47,22%, concordou totalmente, seguida por 27,78% que concordaram parcialmente, somando 75% de percepções favoráveis. Por outro lado, apenas 2,78% foram indiferentes, enquanto 8,33% discordaram parcialmente e 13,89% discordaram totalmente, sinalizando que ainda existem fragilidades na percepção da efetividade dessa atuação.

Dando continuidade à análise, no que se refere a utilização prévia de sistemas eletrônicos para contratações e sua integração com a nova legislação apresentou uma distribuição mais equilibrada. Do total, 30,56% concordaram totalmente e 36,11% concordaram parcialmente, totalizando 66,67% de percepção positiva. Entretanto, observa-se que 2,78% foram indiferentes, 8,33% discordaram parcialmente e um percentual significativo de 22,22%



discordou totalmente, evidenciando desafios relevantes na integração tecnológica para atendimento às novas exigências legais.

Quando se questionou se houve grandes dificuldades na implementação de rotinas internas e procedimentos adaptados à nova lei, 41,67% dos respondentes concordaram totalmente e 38,89% concordaram parcialmente, somando 80,56% que percebem que tais dificuldades existiram. Apenas 5,56% se mostraram indiferentes, enquanto 8,33% discordaram parcialmente e 5,56% discordaram totalmente. Estes dados indicam que a maioria reconhece a existência de desafios substanciais no processo de adequação à nova legislação.

Em relação à necessidade de desenvolvimento de novos procedimentos ou instrumentos de controle interno em decorrência da nova lei. Os dados revelam que 38,89% concordaram totalmente e 47,22% concordaram parcialmente, totalizando uma expressiva maioria de 86,11% que reconhece essa necessidade. Por outro lado, 11,11% dos respondentes se mostraram indiferentes, enquanto 2,78% discordaram parcialmente e nenhum respondeu discordando totalmente, o que reforça o consenso sobre a necessidade de ajustes nos controles internos.

Quanto à realização de revisões em Instruções Normativas e/ou fluxogramas do Sistema de Controle Interno, 55,56% concordaram totalmente, o maior percentual de concordância total entre todas as questões, e 33,33% concordaram parcialmente, resultando em um total de 88,89% de percepção favorável. Apenas 8,33% se posicionaram como indiferentes, enquanto 2,78% discordaram totalmente, sem registros de discordância parcial, o que evidencia ampla aceitação da necessidade dessas revisões.

No que diz respeito à capacitação recebida pela Controladoria Interna antes da obrigatoriedade da nova lei. Percebe-se que 52,78% dos respondentes concordaram totalmente e 25% concordaram parcialmente, somando 77,78% de concordância. Ainda, 5,55% foram indiferentes, 2,78% discordaram parcialmente e 13,89% discordaram totalmente. Esse cenário revela uma percepção majoritariamente positiva, mas aponta também uma parcela significativa que não percebeu a capacitação como suficiente ou efetiva.

Sobre a questão se a Controladoria Interna se auxiliou no processo de capacitação dos servidores e gestores, os dados mostram que 38,89% concordaram totalmente e 30,56% concordaram parcialmente, representando 69,45% de percepção favorável. No entanto, 8,33% foram indiferentes, enquanto 11,11% discordaram parcialmente e 11,11% discordaram totalmente, indicando uma percepção um pouco mais dividida em comparação às questões anteriores, o que sugere possíveis limitações no processo de disseminação do conhecimento.

Por fim, a análise geral permite concluir que, embora haja um reconhecimento majoritário acerca da atuação da Controladoria Interna e dos esforços da gestão para adequação à Lei nº 14.133/2021, os dados também evidenciam desafios. Aspectos como capacitação, comunicação interna, integração de sistemas e desenvolvimento de novos procedimentos ainda demandam atenção, de modo a garantir uma implementação mais eficaz e alinhada às exigências da nova legislação (Boligon, 2024).

4.3 Influência das Controladorias Internas na fase pós-implantação da Nova Lei de Licitações

A influência das Controladorias Internas na fase pós-implantação da Nova Lei de Licitações constitui um aspecto central do segundo bloco do instrumento de pesquisa. Os dados obtidos oferecem subsídios relevantes para compreender a percepção dos respondentes quanto à atuação desses órgãos no contexto da Lei nº 14.133/2021, especialmente no que se refere aos impactos nas atividades de controle e fiscalização. A análise dos resultados permite identificar elementos fundamentais relacionados à efetividade das ações, aos desafios enfrentados e aos processos de adaptação necessários no âmbito do controle interno. Observa-se uma percepção



majoritariamente favorável dos participantes, evidenciando que as práticas de monitoramento e acompanhamento dos processos licitatórios estão efetivamente incorporadas às rotinas administrativas, como se verifica nos dados apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Influência das Controladorias Internas na fase pós-implantação da Nova Lei de Licitações

Assertiva	Variável	Quantidade	Percentual (%)
A Controladoria Interna em suas rotinas administrativas, monitora e/ou avalia frequentemente a transparência e a conformidade dos processos de contratações públicas, especialmente, quanto a adequação à Lei Federal nº 14.133/2021.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	16 17 1 2 0	44,44% 47,22% 2,78% 5,56% 0,00%
A Controladoria Interna atua preventivamente, sugere melhorias na gestão de contratações e colabora para a correta aplicação da Lei nº 14.133/2021.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	19 14 1 2 0	52,78% 38,89% 2,78% 5,55% 0,00%
Houve um aumento significativo na fiscalização por parte dos órgãos de controle externo após a obrigatoriedade da nova legislação de contratações públicas.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	7 8 4 11 6	19,44% 22,22% 11,11% 30,56% 16,67%
Em auditorias internas realizadas percebe-se que os processos de contratações sob a égide da Nova Lei de Licitações, de modo geral, estão em total conformidade com as novas exigências legais.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	10 17 4 5 0	27,78% 47,22% 11,11% 13,89% 0,00%
A equipe de controle interno precisou adquirir novas habilidades e conhecimentos para lidar com as exigências da Nova Lei de Licitações.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	26 9 0 0 1	72,22% 25,00% 0,00% 0,00% 2,78%
A Controladoria Interna enfrenta desafios significativos na adaptação à nova legislação de contratações.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	19 12 1 3 1	52,78% 33,33% 2,78% 8,33% 2,78%
A nova legislação de contratações aumentou a complexidade do trabalho da Controladoria Interna.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	18 13 2 3 0	50,00% 36,11% 5,56% 8,33% 0,00%
Considero que a Nova Lei de Licitações promoveu mudanças significativas e positivas na área de Contratações Públicas.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	23 11 1 1 0	63,89% 30,55% 2,78% 2,78% 0,00%
A Nova Lei de Licitações trouxe instrumentos inovadores, para o aperfeiçoamento da Governança e Compliance no setor público.	Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente	22 12 1 1 0	61,11% 33,33% 2,78% 2,78% 0,00%

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à percepção sobre o monitoramento, avaliação e promoção da transparência e conformidade dos processos licitatórios, observa-se que a grande maioria dos



respondentes acredita que a Controladoria Interna efetivamente cumpre esse papel, especialmente no que diz respeito à adequação à nova legislação. Sendo 44,44% dos participantes concordam totalmente e 47,22% concordam parcialmente, somando expressivos 91,66% de concordância. Esse dado demonstra um forte alinhamento entre as práticas internas da Controladoria e as exigências da Lei nº 14.133/2021. Uma fração minoritária manifesta discordância parcial (5,56%) ou demonstra indiferença (2,78%), reforçando a consolidação desse acompanhamento como uma prática institucionalizada.

Esse panorama de percepção positiva se estende também à atuação preventiva da Controladoria Interna, especialmente no que se refere à sugestão de melhorias e à orientação dos gestores públicos para a correta aplicação da legislação. Nesse aspecto, 52,78% dos respondentes concordam totalmente e 38,89% concordam parcialmente, totalizando 91,67% de percepção favorável. Esses dados reforçam a compreensão de que a Controladoria não se limita a uma função fiscalizatória, mas assume também um papel consultivo e estratégico, essencial para o fortalecimento da governança pública. A resistência ou percepção negativa permanece mínima, representada por 5,55% de discordância parcial e 2,78% de indiferença.

Por outro lado, quando se analisa a percepção sobre o fortalecimento da atuação dos órgãos de controle externo após a obrigatoriedade da nova lei, observa-se uma mudança significativa no padrão de respostas. Apenas 19,44% concordam totalmente e 22,22% concordam parcialmente, totalizando 41,66% de percepção positiva esse índice consideravelmente inferior aos anteriores. De forma que 30,56% discordam parcialmente e 16,67% discordam totalmente, resultando em 47,23% de percepção negativa ou crítica quanto a esse aspecto. Esse cenário sugere que, na visão dos respondentes, o controle externo não se intensificou na medida esperada ou, ao menos, não foi suficientemente percebido pelos profissionais que atuam nas rotinas de controle.

Ao se considerar a conformidade dos processos de contratação pública com as exigências da nova legislação, percebe-se uma percepção moderadamente positiva. Cerca de 27,78% dos respondentes concordam totalmente e 47,22% concordam parcialmente, totalizando 75% de concordância. Entretanto, observa-se também 13,89% de discordância parcial e 11,11% de indiferença, indicando que, embora exista um esforço para o cumprimento dos dispositivos legais, ainda persistem desafios que dificultam a plena adaptação das práticas administrativas às exigências da Lei nº 14.133/2021.

A percepção sobre a necessidade de capacitação da equipe de controle interno frente às novas demandas impostas pela legislação é praticamente unânime, sendo 72,22% dos respondentes concordam totalmente e 25% concordam parcialmente, o que representa 97,22% de percepção favorável. Esse dado evidencia, de maneira clara, que a introdução da nova legislação exigiu o desenvolvimento de novas competências e habilidades técnicas, tornando imprescindível a capacitação contínua dos profissionais. A discordância aparece de forma quase irrelevante, com apenas 2,78% das respostas.

Em conformidade com esse contexto, os desafios enfrentados pelas unidades de controle interno no processo de adaptação à nova legislação são amplamente reconhecidos. Mais da metade dos respondentes (52,78%) concorda totalmente que esses desafios são significativos, e outros 33,33% concordam parcialmente, totalizando 86,11% de reconhecimento das dificuldades enfrentadas. Tal percepção reflete, de forma direta, que o processo de adaptação não ocorre de maneira simples, exigindo não apenas tempo e recursos, mas também resiliência institucional para superar as limitações impostas pelo novo marco legal. As respostas de discordância somam apenas 11,11%, o que reforça a consolidação desse entendimento entre os participantes.

De forma complementar, também é relevante destacar a percepção de que a nova legislação aumentou consideravelmente a complexidade das atividades desempenhadas pela



Controladoria Interna. Esse posicionamento é sustentado por 50% dos respondentes que concordam totalmente e 36,11% que concordam parcialmente, com um total de 86,11% de concordância. Esse dado revela que, além dos desafios relacionados à adaptação, há um entendimento claro de que as responsabilidades do controle interno se tornaram mais abrangentes, complexas e exigentes, consequência direta da densidade normativa e dos novos parâmetros estabelecidos pela Lei nº 14.133/2021.

Apesar desse aumento de complexidade, a percepção sobre os impactos positivos da nova legislação na área de contratações públicas é bastante consistente. A maioria expressiva dos participantes (63,89%) concorda totalmente que a nova lei trouxe mudanças significativas e positivas, enquanto 30,55% concordam parcialmente, totalizando 94,44% de percepção favorável. Este resultado demonstra que, apesar das dificuldades operacionais, os profissionais reconhecem que a Lei nº 14.133/2021 promove avanços relevantes, especialmente no que tange à modernização dos processos, ao fortalecimento da governança e à ampliação da transparência.

Esse entendimento se reforça ainda mais quando se observa a percepção sobre os instrumentos inovadores introduzidos pela nova legislação, destinados ao aprimoramento da governança, da integridade e do *compliance* no setor público. Especificamente, 61,11% dos respondentes concordam totalmente e 33,33% concordam parcialmente, totalizando também 94,44% de percepção favorável. Esse dado evidencia, que os profissionais reconhecem na nova lei um conjunto de ferramentas eficazes para o fortalecimento das práticas de gestão pública, contribuindo diretamente para o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle, fiscalização e promoção da ética na administração pública.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo investigar a influência das controladorias internas na implementação da Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) nos municípios do Estado de Mato Grosso. A pesquisa, de caráter descritivo e qualitativo, fundamentou-se na aplicação de um questionário direcionado aos responsáveis pelos órgãos de controle interno municipais, analisando suas percepções, desafios e contribuições nas fases de pré e pós-implantação da referida legislação.

Os resultados obtidos na fase de pré-implantação evidenciaram que, embora as controladorias internas atuassem de forma ativa no acompanhamento e na orientação dos processos de adaptação à nova legislação, muitos municípios enfrentaram dificuldades significativas. Tais desafios estiveram especialmente relacionados à adequação dos procedimentos internos, à elaboração de normativos e à capacitação dos servidores. Verificou-se, ainda, uma variação expressiva no nível de preparação dos municípios, o que refletiu diretamente na percepção dos respondentes quanto à complexidade do processo e às limitações institucionais enfrentadas.

Na fase de pós-implantação, constatou-se um fortalecimento do papel das controladorias internas, evidenciado pelo aumento dos índices de concordância nas assertivas relacionadas à atuação preventiva, à orientação dos gestores e à busca pela conformidade com os dispositivos legais. Ademais, os dados revelam avanços na adoção de novos procedimentos, no desenvolvimento de competências técnicas e na percepção positiva quanto aos instrumentos de governança e *compliance* introduzidos pela Lei nº 14.133/2021.

Não obstante os avanços observados, persistem desafios relevantes, sobretudo no que tange à consolidação efetiva dos processos de controle interno alinhados à nova legislação, à superação de dificuldades estruturais e à necessidade permanente de capacitação dos agentes públicos. Ademais, a percepção de parte dos respondentes sobre a limitada atuação dos órgãos



de controle externo no acompanhamento da implementação da nova lei evidencia a importância de fortalecer a integração e a articulação institucional entre os diferentes mecanismos de controle.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que as controladorias internas desempenham um papel estratégico e imprescindível na implementação da Nova Lei de Licitações no âmbito municipal, contribuindo de forma decisiva para o fortalecimento da transparência, da legalidade e da eficiência na gestão pública. Identificou-se ainda a necessidade de que os municípios invistam de maneira contínua na qualificação dos seus agentes de controle interno, na modernização dos processos administrativos e na consolidação de uma cultura organizacional orientada aos princípios da governança pública.

Dessa forma, esta pesquisa contribui de maneira significativa com o entendimento acerca do papel estratégico das controladorias internas na efetivação da Nova Lei de Licitações no contexto municipal, ao evidenciar desafios, avanços e oportunidades de aprimoramento, o estudo reforça ainda a necessidade de investimentos contínuos na capacitação dos servidores e na estruturação de mecanismos de controle eficazes e sustentáveis.

Ademais, ao destacar a importância da transparência, da legalidade e da eficiência na administração pública, a presente pesquisa oferece dados para futuras reflexões e aprimoramentos, colaborando para a consolidação de uma gestão pública mais íntegra, eficiente e responsável às demandas da sociedade.

Referências

- Albuquerque, F. A., Feitosa, L. A., Feitosa, L. A., & Albuquerque, T. L. (2015). Controladoria e eficiência no setor público. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, 13(2), 109-121.
- Alves, A. L. S., Miranda, L. C., & de Freitas, M. A. L. (2023). O sistema de controle interno municipal e o impacto na avaliação das contas de governo pelos tribunais de contas. *Revista Foco*, 16(10), e3233-e3233.
- Araújo, R. M., Santos, R. C., Araujo, M. A. D., & Dias, T. F. (2017). Controle interno no rio grande do norte: um estudo na visão dos controllers municipais. *Nucleus* (16786602), 14(1).
- Arruda, C. R. (2020). O papel da controladoria na administração pública. In: *Anais do Congresso USP de Contabilidade e Finanças*. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2433.pdf>
- Boligon, I. D. S. (2024). Desafios da implementação da Lei Nº 14.133/2021 no âmbito municipal sob a percepção dos agentes públicos envolvidos no processo. *Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria*. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/33613>. Acesso em: 01 jun. 2025.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988..
- Bubna, M. R., & Oliveira, D. V. L. D. (2018). A importância do controle interno na administração pública. *Revista da Escola Superior de Polícia Civil-DPC-PR e-INSS*, 2595, 556X.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A.; .Silva, R. (2007). *Metodologia Científica* – 6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Creswell, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (2014). Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf . Acesso em: 20 nov. 2024.
- Fernandes, C. C. C. (2016). A organização da área de compras e contratações públicas na administração pública federal brasileira: o elo frágil. *Revista do Serviço Público*, v. 67, n. 3, p. 407-432.
- Fortini, C., & Motta, F. (2016). Corrupção nas licitações e contratações públicas: sinais de alerta segundo a Transparência Internacional. *A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 16(64), 93-113.
- Hochmüller, A. B. A controladoria governamental no âmbito da gestão pública. (2009). *Trabalho de Conclusão apresentado ao Núcleo de Estudos e Pesquisas em Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio*



Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <https://ww2.al.rs.gov.br/biblioteca/LinkClick.aspx?fileticket=fpXcXa4atSI%3D&tabid=5639> Acesso em: 10 mai. 2025.

Laranja, C. O., & Saquetto, P. H. M. (2024). Controladoria aplicada ao setor público. *Revista Scientia Alpha*, 1(1).

Lavor, A. A. A.; Turatti, L. Contratações públicas sustentáveis no Brasil. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, v. 7, n. 2, p. 335-354, 2018.

Martins, P. L., Assis, A. D. C., Oliveira, E. D., Campos, E. S., & Carvalho, J. D. (2012). Práticas de controladoria nas organizações públicas municipais. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 9. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/>. Acesso em: 30 mai. 2025.

Mato Grosso. Tribunal de Contas do Estado. (2007). *Guia para implantação do Sistema de Controle Interno na administração pública*. Cuiabá: TCE-MT.

Mineiro, M. (2020). Pesquisa de survey e amostragem: aportes teóricos elementares. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade-REED*, 1(2), 284-306.

Nunes, A. F., Santos, G. C., & de Sousa Pessoa, A. N. L. (2024). Nova lei de licitação e contratações públicas: uma análise do portal nacional de contratações públicas (PNCP) à luz dos princípios da transparência e eficiência. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(5), 4590-4607.

Oliveira, F. D. C. B. (2023). Controle Interno Municipal: Um Estudo De Caso Dos Municípios Do Estado Do Piauí. *Revista Foco*, 16(4), e1431-e1431.

Pinto, N. C. (2018). A importância da controladoria no processo decisório nas organizações. *Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná*, Pato Branco. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/25623/1/PB_EGCF_XIII_2018_22.pdf. Acesso em 25 out. 2024.

Porta, R. H., Pereira, J. R. P., & Araújo, D. G. D. (2022). Desafios e perspectivas para a centralização das contratações públicas no governo do Estado de São Paulo. *Revista do Serviço Público* (RSP), Brasília, v. 73, n. especial Consad, p. 49-76. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ia.6884>.

Rainho, R. C. (2023). Compliance como instrumento de integridade e combate à corrupção nas contratações públicas: uma análise do tema à luz da Lei nº 14.133/2021. *Revista da CGU*, 15(27). DOI: 10.36428/revistadacgu.v15i27.575.

Santos, I. A. D. (2020). A importância do controle interno na gestão pública: Revisão de literatura. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano, 5, 22-35. DOI: [10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-do-controle](https://nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-do-controle).

Silva, E. F. (2013). *Controladoria na Administração Pública: Manual Prático para*



Implantação. 1. ed. São Paulo: Atlas. ISBN 978-8522482146.

- Silva, M. O. S., Santos, G. C., Fiori, A. S., da Costa, S. G., da Silva, E. S. V., & Vitaca, R. C. D. (2023). A importância da controladoria na organização. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(2), 312-321. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i2.8417>.
- Tavares, C. O. (2022). Controller: Retrato do Profissional de Controladoria no Cenário Brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(6), 1650-1666.
- Viana, I. S., & Oliveira, J. R. P. (2023). O papel dos Tribunais de Contas no controle das contratações públicas: dos aspectos estruturais aos procedimentais. *Revista Controle-Doutrina e Artigos*, 21(2), 112-145.

ⁱ Número de municípios do estado de Mato Grosso. Fonte: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/panorama>

