

Transformações na Governança em Compras Públicas: Um Estudo Sobre o Impacto na Transição para a Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021)

Autoria: C-ApA-IM-2024-DAdM-13

RESUMO

Este artigo analisa a relação entre a atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) e a incorporação de princípios de governança na Lei nº 14.133/2021, a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC). A pesquisa abrange uma análise sistemática dos acórdãos emitidos pelo TCU entre 2017 e 2021, destacando as transformações e impactos desse processo. Combinando análise qualitativa e quantitativa e revisão de referenciais teóricos sobre governança pública, accountability e gestão de compras, o estudo examina como o TCU aplicou os princípios de liderança, estratégia e controle na fiscalização das licitações, revelando um enfoque na conformidade e responsabilidade. As inovações da NLLC são discutidas, com destaque para a modernização e a necessidade de alinhamento estratégico, além da implementação de mecanismos que promovam a integridade, a eficiência e a transparência nos processos licitatórios, reforçando a importância da governança pública eficaz.

Palavras-chave: Governança pública; Nova Lei de Licitações e Contratos; Lei nº 14.133/21.

1 INTRODUÇÃO

A Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/21) representa uma reformulação do regime jurídico das licitações e contratos administrativos no Brasil e uma resposta à necessidade contemporânea por uma legislação mais eficiente, transparente e integrada às novas tecnologias. Sua implantação busca superar as limitações impostas pela legislação anterior (Lei nº 8.666/1993), promovendo melhorias na governança e na gestão dos recursos públicos.

Embora na Nova Lei de Licitações e Contratos o termo “governança” não seja mencionado com muita frequência - apenas duas incidências -, a lei prevê diversos mecanismos de liderança, estratégia e controle para a avaliação, direcionamento e monitoramento dos processos licitatórios.

A primeira menção explícita está no art.11, parágrafo único da Lei nº 14.133/21, que atribui à alta administração do órgão ou entidade a responsabilidade pela governança das contratações. Isso inclui o dever de implementar processos e estruturas, como gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e contratos, com o objetivo de promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, além de promover eficiência, efetividade e eficácia.

Os quatro objetivos dos processos licitatórios são listados no caput do art. 11 da Nova Lei de Licitações e Contratos (2021a):

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

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

A segunda menção à governança está no art. 169, inciso I da referida lei, que determina que a primeira linha de defesa das contratações públicas será composta por servidores e

empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade.

Antes da Nova Lei de Licitações e Contratos, a governança carecia de previsão legal específica e abrangente para todos os entes federados. Conseqüentemente, muitos órgãos e entidades ainda podem não dispor de estruturas de governança ou possuí-las de forma incipiente e frágil (LIMA, 2024). A aplicação da NLLC exigirá, portanto, a criação e o fortalecimento dessas estruturas em todas as áreas da Administração Pública.

Outros aspectos da Lei nº 14.133/2021 referentes às boas práticas de governança incluem a exigência de observância do princípio do planejamento na aplicação da lei (art. 5º) e a necessidade de elaboração de um plano de contratações anual para racionalizar as contratações, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das leis orçamentárias (art. 12, VII).

Adicionalmente, a Nova Lei de Licitações e Contratos inova ao estabelecer que, em contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deve prever a obrigatoriedade de implantação de um programa de integridade pelo licitante vencedor (art. 25, § 4º). Em caso de empate entre propostas, o quarto critério de desempate é o desenvolvimento de um programa de integridade pelo licitante, conforme orientações dos órgãos de controle (art. 60, IV). Na prática, esses critérios incentivam a implantação de mecanismos para fortalecer a conformidade e a ética nas operações das empresas contratadas, promovendo uma cultura organizacional orientada pela integridade e transparência. Dessa forma, busca-se assegurar que as contratações sejam realizadas de maneira responsável, mitigando riscos de práticas ilícitas e alinhando os processos licitatórios aos princípios de boa governança e gestão de riscos, conforme preconizado pela legislação.

Nesse contexto, o presente artigo apresenta a seguinte hipótese de pesquisa: A atuação do TCU influenciou de forma significativa a incorporação de princípios de governança pública na NLLC, refletindo-se nas diretrizes de governança estabelecidas na legislação? Ao avaliar esta hipótese, o estudo busca compreender, por meio de uma análise das deliberações proferidas pelo TCU, como as decisões do tribunal influenciaram e refletiram as diretrizes de governança presentes na NLLC.

O objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre a atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) e a incorporação de princípios de governança pública na Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021).

Os objetivos específicos são:

- a) delimitar o entendimento sobre o tema da governança pública e relacioná-lo com a transição para a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), destacando os conceitos teóricos que embasam a governança;
- b) realizar um levantamento e análise descritiva dos acórdãos do TCU que tratam de governança pública em licitações e contratos administrativos no período compreendido entre 2017 e 2021, permitindo compreender a evolução do entendimento do TCU;
- c) discutir as implicações dos resultados obtidos para a prática administrativa e sugerir áreas de atenção para o fortalecimento da governança pública na aplicação da NLLC, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão e controle na Administração Pública.

Dessa forma, o artigo pretende fomentar o debate acerca da governança aplicada às compras públicas ao analisar como o Tribunal de Contas da União, principal órgão de controle externo do governo federal, avalia e aplica esse conceito na fiscalização das atividades administrativas dos órgãos e entidades da Administração Pública federal.

Este trabalho está estruturado em cinco seções contando com essa introdução. A seguir

serão abordados os principais referenciais teóricos associados à governança pública e à transição para a Nova Lei de Licitações e Contratos, além de contextualizá-los ao âmbito desta pesquisa. Após, serão apresentados a metodologia empregada e, em seguida, a análise e interpretação dos dados obtidos. Na quinta e última seção, serão apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança pública

A governança, inicialmente concebida como um mecanismo de governo de sistemas políticos com identidade concreta, limites claros e direitos e deveres formalmente estabelecidos, têm evoluído para representar um novo modo de governar. Esse modelo contemporâneo caracteriza-se por uma abordagem mais cooperativa e abrangente, contrastando com a forma hierárquica tradicional em que as autoridades exerciam poder soberano sobre os cidadãos e grupos da sociedade civil. Nos arranjos de governança atuais, atores públicos, semipúblicos e privados participam ativamente e frequentemente colaboram na formulação e implementação de políticas públicas em um contexto de Estado policêntrico (PROCOPIUCK, 2013).

Justen Filho (2021) explica que a noção de governança pública está associada à estruturação dos órgãos estatais e à forma como organizam seu funcionamento, de modo a assegurar níveis elevados de objetividade, eficiência e legitimidade, por meio da segregação de funções, da existência de órgãos dotados de competências específicas para desenvolvimento das atividades-fim e à adoção de órgãos de controle interno e externo da regularidade da atuação dos diversos agentes.

Segundo o Tribunal de Contas da União, a governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas e os resultados atuais e almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas (BRASIL, 2021b).

No Brasil, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto, em seu artigo 2º, inciso I, define a governança pública como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017).

O **mecanismo da liderança** envolve a direção e a visão fornecidas pelos líderes políticos e administrativos. De acordo com o Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (2020), a liderança desempenha o papel essencial de avaliar e ajustar o modelo de governança às necessidades e objetivos organizacionais, comunicando-o efetivamente às partes interessadas. Além disso, a liderança é responsável por fomentar uma cultura de ética e integridade, assegurando que as ações institucionais e individuais dos gestores e colaboradores priorizem o interesse público em detrimento do privado. O TCU também destaca que a liderança abrange práticas que garantem condições mínimas para o exercício da boa governança, como a adequação do modelo de governança ao contexto e aos objetivos organizacionais, a promoção de uma cultura de integridade na organização e a garantia de que os líderes possuam, coletivamente, as competências adequadas ao desempenho de suas atribuições (BRASIL, 2021b).

Aplicando os conceitos de Mintzberg *et al.* (2007) ao contexto da governança pública, é possível observar o **mecanismo da estratégia** a partir de cinco prismas: como um plano, que define direções e ações para alinhar políticas públicas e melhorar a gestão de recursos; como pretexto, que evidencia a competição por recursos e influência em um ambiente político

complexo; como padrão, que reflete a consistência das práticas governamentais e a adaptação de políticas que combinam decisões deliberadas e emergentes; como posição, que considera como as entidades públicas se estruturam em um cenário competitivo para assegurar a eficácia e a legitimidade de suas ações; e, por fim, como perspectiva, que envolve a disseminação de normas e valores compartilhados que orientam a Administração Pública e fortalecem a cultura de responsabilidade e transparência. Na ótica do TCU, a estratégia envolve prover direcionamento estratégico à organização, de forma alinhada com os objetivos de Estado e de Governo; lidar adequadamente com os riscos relacionados; e monitorar os resultados organizacionais (BRASIL, 2021b).

Por fim, o **mecanismo do controle** abrange práticas que promovem a responsabilidade dos agentes públicos e garantem a devida prestação de contas por suas ações. Para isso, é fundamental que existam instrumentos de transparência e prestação de contas que permitam aos cidadãos conhecer o que acontece nas organizações, entender o que elas planejam fazer, o que de fato realizaram e quais resultados foram alcançados, possibilitando, assim, seu posicionamento crítico (BRASIL, 2020). O TCU ainda enfatiza que o controle envolve aspectos como transparência, accountability e efetividade da auditoria interna (BRASIL, 2021b).

2.2 A transição para a NLLC e os novos mecanismos de governança

Promulgada em 1º de abril de 2021, a Lei nº 14.133/2021, também denominada Nova Lei de Licitações e Contratos, introduziu novas diretrizes para as contratações públicas. Segundo Nohara (2023, p. 197), a nova legislação “representou uma iniciativa no sentido de compilar e modernizar três diplomas normativos, quais sejam: a anterior Lei nº 8.666/1993, a Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e a Lei do Regime Diferenciado de Contratação – RDC (Lei nº 12.462/2011).”

A NLLC introduziu diversas inovações em relação à legislação anterior, incorporando em seu texto princípios já usualmente aplicados pelos tribunais de contas. Essa lei traz mudanças importantes nas fases da licitação, além de outras novidades que influenciam positivamente as contratações públicas (MALLMAN; DA SILVA, 2022). Essas alterações enfatizam a importância do planejamento ao incorporar conceitos de governança e gestão de riscos, reforçando a transparência e a accountability e incentivando a inovação e o desenvolvimento sustentável.

Além disso, o novo olhar do legislador para as contratações vai além das particularidades da modelagem da fase externa das licitações e dos contratos correspondentes, incluindo recomendações de organismos internacionais baseadas nas melhores práticas observadas em diversos países. Isso se reflete na atribuição de responsabilidade à alta administração dos órgãos e entidades públicas pela governança das contratações, resultando em exigências relacionadas, sobretudo, à profissionalização da área de contratações públicas, ao uso de instrumentos de planejamento, à utilização de recursos de tecnologia da informação e comunicação, e ao fortalecimento das medidas de prevenção (FORTINI; AMORIM, 2023).

No entendimento de Fortini e Amorim (2023, p. 124), com a implantação da Lei 14.133/2021 estabeleceu-se uma nova lógica para compreender as contratações públicas, “deslocando-se a atenção inicial dos detalhes do ciclo de cada contratação pública (fase interna, fase externa e execução contratual), para os arranjos institucionais que definem os resultados das contratações públicas em cada órgão e entidade pública”.

Ainda de acordo com Fortini e Amorim (2023), a Lei nº 14.133/2021 traz, além das preocupações com a modelagem das licitações e dos contratos administrativos e suas especificações, atenção especial à governança das contratações públicas, com ênfase nas variáveis objetivas e subjetivas que compõem o arranjo institucional.

Apesar das inovações introduzidas, a implementação da Lei nº 14.133/2021 apresenta

também inúmeros desafios, como a capacitação dos gestores e servidores públicos, modernização dos processos licitatórios por meio da utilização de tecnologias, integração e coordenação entre órgãos diversos e a implementação de mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação das contratações públicas.

Nesse sentido, a Lei nº 14.133/2021, em seu artigo 11, parágrafo único, indica que a alta administração possui o dever de implementar processos e estruturas, incluindo a gestão de riscos, a fim de identificar vulnerabilidades, de adotar mecanismos de controle interno para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os contratos correspondentes, além de promover um ambiente de integridade e confiabilidade nas contratações, visando alcançar resultados eficientes e eficazes.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

A escolha do método de pesquisa é um componente essencial para qualquer estudo acadêmico. “Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregado na investigação e na demonstração da verdade” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2014, p. 27).

Neste estudo, a abordagem da pesquisa é mista, fundamentada nos conceitos de meta-síntese e meta-análise conforme a obra de Siddaway, Wood e Hedges (2019). Na vertente qualitativa, a meta-síntese foi empregada para analisar de forma aprofundada as decisões proferidas pelo TCU, sintetizando as informações presentes em seu conteúdo. Por outro lado, a abordagem quantitativa se sustenta na meta-análise, que possibilita a agregação e interpretação estatística dos dados coletados. No decorrer deste estudo, os métodos de agrupamento de dados utilizados, bem como as tabelas e gráficos gerados a partir do tratamento dessas informações, são devidamente detalhados para assegurar a transparência e a precisão dos resultados obtidos.

No tocante ao tipo de pesquisa, adotou-se a abordagem descritiva. Conforme Silva e Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. A escolha do tipo de pesquisa encontra-se alinhada com a metodologia usualmente utilizada para estudos voltados para o entendimento do tratamento jurisprudencial, os quais tendem a resultar em textos eminentemente descritivos (PALMA; FEFERBAUM; PINHEIRO, 2019).

Quanto ao método, o presente artigo adota a revisão sistemática de jurisprudência como instrumento principal. Trata-se de uma adaptação da revisão sistemática de literatura, uma modalidade de pesquisa que segue protocolos específicos com o objetivo de dar lógica e entendimento a um grande corpus documental. Esse tipo de revisão se destaca pelo foco na reprodutibilidade. Para tanto, apresenta explicitamente as bases de dados consultadas, as estratégias de busca utilizadas, os critérios de seleção, inclusão e exclusão dos artigos, bem como o processo de análise de cada estudo. Além disso, detalha as limitações dos artigos analisados e da própria revisão. Com um alto nível de evidência, a revisão sistemática é um recurso valioso para a tomada de decisões em contextos públicos e privados, diferenciando-se de uma revisão de literatura de conveniência por ter seus próprios objetivos, problemas de pesquisa, metodologia, resultados e conclusões (GALVÃO, RICARTE, 2019).

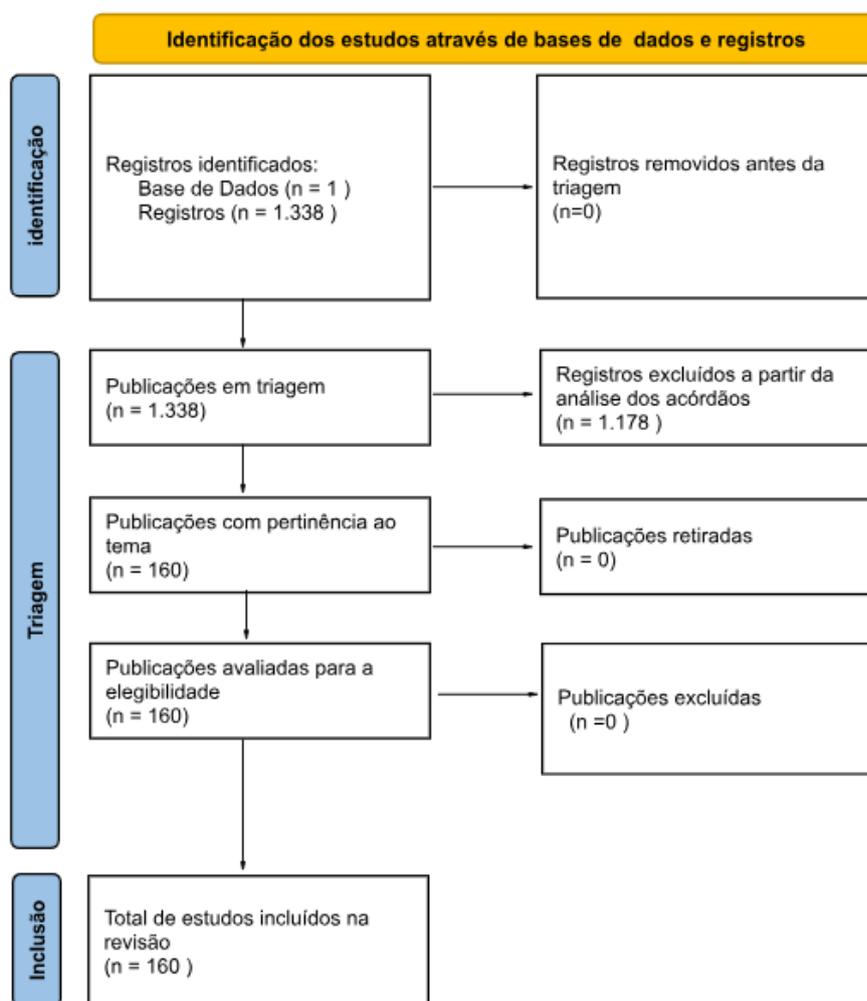
No que concerne à quantidade de dados a serem utilizados na análise, Palma, Feferbaum e Pinheiro (2019) afirmam não existir um número previamente definido de julgados que deva ser analisado em pesquisas descritivas sobre a orientação jurisprudencial de um tema específico. Entretanto, o autor recomenda que o pesquisador avalie previamente o total de decisões

disponíveis, com o intuito de delimitar a abrangência do estudo e, assim, obter resultados mais precisos e representativos.

3.2 Seleção e apresentação de dados

Para seleção e triagem dos dados, foi utilizado o protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Trata-se de uma diretriz amplamente reconhecida e utilizada para a elaboração de revisões sistemáticas, com o objetivo de assegurar a transparência, a padronização e a reprodutibilidade dos estudos. Sua utilização permite relatar todas as etapas do processo de forma completa e coerente, facilitando a compreensão e a avaliação crítica por outros pesquisadores (PAGE, 2021).

Figura 1 – Protocolo PRISMA aplicado à revisão de jurisprudência



Fonte: The PRISMA 2020 statement: na updated guideline for reporting systematic reviews (2024)

As etapas específicas adotadas para esta revisão sistemática estão detalhadas nos subtópicos seguintes, destacando cada fase do processo e os critérios aplicados.

3.2.1 Delimitação do período e fontes de dados

O TCU, em seu portal de jurisprudências, disponibiliza 5 bases de dados para pesquisa: Acórdãos, Jurisprudência Seleccionada, Publicações, Respostas a Consultas e Súmulas. Dentre estas, para a elaboração desta pesquisa, foi utilizada a base de publicações, da qual foram

extraídos os boletins de jurisprudência, informativos semanais elaborados pela Diretoria de Jurisprudência (Dijur) da Secretaria das Sessões, que destacam decisões relevantes proferidas pelas Câmaras e pelo Plenário do Tribunal em diversas áreas de atuação, incluindo licitações, convênios, obras públicas, pessoal e finanças públicas. Cada edição apresenta, de forma direta e concisa, o entendimento das decisões selecionadas. A escolha das deliberações a serem publicadas leva em consideração critérios como ineditismo, debate no colegiado ou a reafirmação de entendimentos importantes (BRASIL, n.d.).

Para este estudo, a utilização dos acórdãos constantes nos boletins jurisprudenciais constitui uma base sólida de pesquisa devido à relevância e curadoria cuidadosa que oferecem. Esses documentos sintetizam e destacam decisões significativas de forma acessível e comentada, facilitando a análise e a sistematização do entendimento do tribunal sobre temas complexos, como a governança pública. Ademais, sua consolidação por temas e atualização constante proporcionam uma visão abrangente e de alta confiabilidade, possibilitando a identificação de tendências e mudanças interpretativas sem a necessidade de exame extensivo de outros bancos de dados.

Ainda sobre a escolha da base de dados para o estudo, registra-se que, diferentemente da revisão sistemática de literatura, não há risco de exclusão de acórdãos duplicados, uma vez que são produzidos de forma sequencial, o que assegura a singularidade dos registros analisados. Ademais, também não se faz necessária a avaliação da qualidade de conteúdo, considerando que não há distinção qualitativa entre as decisões proferidas por diferentes relatores do TCU, uma vez que todas possuem igual relevância jurídica e legitimidade para a análise proposta.

O recorte temporal escolhido para a análise, compreendido entre 22 de novembro de 2017, data de publicação do Decreto nº 9.203/2017, e 1º de abril de 2021, data da promulgação da Lei nº 14.133/2021, fundamenta-se na relevância cronológica das decisões proferidas nesse período para o entendimento da relação entre a prática jurisprudencial do TCU e a incorporação de princípios de governança na legislação de licitações e contratos. Avaliar as decisões proferidas nesse intervalo específico permite evidenciar como o entendimento consolidado pelo TCU influenciou e estabeleceu a base para as mudanças introduzidas pela Lei nº 14.133/2021.

3.2.2 Seleção dos acórdãos

Para a seleção dos documentos, foi realizado o levantamento de todos os boletins de jurisprudência cujas sessões deliberativas foram realizadas dentro do período citado no subtópico anterior, os quais puderam ser obtidos por meio do portal de jurisprudências do TCU. De posse destes arquivos, procedeu-se à verificação do conteúdo para a seleção dos acórdãos.

Os critérios de inclusão foram estabelecidos para selecionar apenas as jurisprudências que tratam de decisões do TCU que envolvem aspectos de governança aplicáveis às licitações e contratos administrativos. Para tanto, foram consideradas as seguintes condições:

- a) discussão de temas relacionados à governança pública, conforme definido pelo Decreto nº 9.203/2017, e aplicação nos processos de contratação pública;
- b) presença de recomendações, determinações ou orientações jurisprudenciais que demonstrem a evolução ou a adequação dos mecanismos de governança em relação às licitações e contratos.

Os critérios de exclusão incluíram acórdãos que não abordam temas relacionados diretamente à governança em contratações públicas ou que tratam de questões puramente técnicas ou procedimentais. No que se refere ao segundo critério de exclusão, cabe ressaltar que a análise de aspectos meramente operacionais ou procedimentais não contribui para o objetivo deste estudo, cuja finalidade é compreender o entendimento do TCU sobre a governança aplicada às licitações e contratos.

3.2.3 Processo de triagem

Após a identificação inicial dos acórdãos, foi realizada uma triagem para garantir que os documentos selecionados fossem pertinentes ao tema proposto. A triagem seguiu duas etapas:

- a) **análise das Palavras-chave:** Nesta etapa, as palavras-chave de cada acórdão foram examinadas para verificar se correspondiam aos temas de interesse. Documentos que mencionam explicitamente termos como licitações, contratos administrativos, convênios, controle e planejamento foram incluídos para uma análise mais aprofundada.
- b) **leitura dos Acórdãos Selecionados:** Os acórdãos que passaram pela primeira etapa foram lidos para avaliar a relevância e a profundidade do conteúdo em relação aos pilares da governança pública e aos processos licitatórios. Durante essa etapa, foram excluídos boletins que não continham informações substanciais sobre a governança ou que não apresentavam implicações diretas para a Nova Lei de Licitações e Contratos.

3.2.4 Análise dos boletins jurisprudenciais do TCU

A análise dos boletins de jurisprudência selecionados foi realizada com base em uma matriz de avaliação que incluiu os seguintes aspectos:

- a) **liderança:** Para este elemento, a análise se concentrou nos acórdãos que mencionaram a importância da alta administração na condução de práticas de governança eficazes em contratações públicas. A seleção priorizou decisões que abordavam o papel dos líderes na promoção de uma cultura organizacional orientada pela ética e pela conformidade, além de sua responsabilidade em garantir o alinhamento estratégico das contratações. Os acórdãos analisados frequentemente destacam a necessidade de os líderes implementarem mecanismos para avaliar e direcionar os processos licitatórios, assegurando que eles estejam em conformidade com as melhores práticas e com os princípios legais estabelecidos.
- b) **estratégia:** A análise dos acórdãos para este elemento considerou decisões que tratavam de planejamento, gestão de riscos, capacitação e eficiência nas compras públicas. Foram incluídos acórdãos que discutiam a importância de um planejamento adequado para garantir o alinhamento das contratações com os objetivos organizacionais, enfatizando a necessidade de identificar e mitigar riscos desde o início do processo. Além disso, os acórdãos que abordavam a capacitação dos agentes públicos envolvidos nos processos licitatórios foram considerados essenciais, pois destacavam a importância de preparar os servidores para atuarem de maneira técnica e informada, otimizando os recursos públicos e promovendo a eficiência nas contratações. A busca pela eficiência foi identificada como um tema central nas decisões do TCU, sendo tratada como um princípio orientador que permeia todas as etapas do processo de contratação.
- c) **controle:** Para o elemento de controle, foram analisados acórdãos que tratavam de temas como transparência, responsabilização e responsividade. A transparência foi destacada como essencial para que as informações sobre os processos licitatórios sejam acessíveis e compreensíveis para a sociedade, promovendo um ambiente de confiança na Administração Pública. Os acórdãos também enfatizaram a importância da responsabilização dos gestores, especialmente em casos de falhas ou irregularidades, garantindo que os agentes públicos sejam responsabilizados por suas decisões e ações. A responsividade foi abordada nos acórdãos como a capacidade da Administração Pública de adaptar suas práticas para melhor atender às demandas sociais e às exigências legais, o que inclui ajustes contínuos nos processos para melhorar a eficácia das

contratações.

4 SÍNTESE DOS RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO

Com base nos critérios previamente estabelecidos, a revisão dos 1.338 acórdãos distribuídos em 151 boletins de jurisprudência resultou na seleção de 160 acórdãos para compor a análise proposta neste estudo. Em virtude do volume substancial de dados avaliados, a transcrição integral da planilha¹ não é viável, sendo, portanto, sintetizados os principais resultados na Tabela 1.

Tabela 1 – Síntese dos resultados apurados

	Pesquisa 1	Pesquisa 2	Pesquisa 3
Buscador	“Liderança”	“Estratégia”	“Controle”
Data de publicação	12/12/2017 a 19/04/2021	12/12/2017 a 19/04/2021	12/12/2017 a 19/04/2021
Total de boletins verificados	151	151	151
Total de acórdãos analisados	1.338	1.338	1.338
Quantitativo de acórdãos selecionados	6	43	111

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Os subtópicos seguintes desta seção apresentam os principais resultados da pesquisa, discutindo a distribuição dos temas abordados e suas implicações para a governança pública.

4.1 Frequência dos termos nos acórdãos

A verificação preliminar das palavras-chave revelou que os termos "Licitação" (263 ocorrências), "Convênio" (162 ocorrências) e "Contrato Administrativo" (99 ocorrências) encontram-se entre os 10 mais citados nos acórdãos do TCU. Isso evidencia o foco desses temas na atuação do tribunal, reforçando a importância de orientar a Administração Pública sobre boas práticas em processos licitatórios e na gestão de contratos e parcerias.

O termo "Responsabilidade", com 354 menções, destacou-se como o mais frequente, refletindo o enfoque do TCU no aspecto do controle na atuação dos gestores públicos. A alta incidência dessa palavra-chave sugere que a responsabilização é um aspecto central nas deliberações do tribunal, especialmente no contexto de licitações e contratos.

Essa análise quantitativa pode ser aprofundada ao se considerar os impactos dessa ênfase na responsabilização sob a ótica de estudos como o de Santos (2020), que em sua tese sobre as disfunções do controle externo sobre os agentes públicos destaca a forma como o foco punitivo pode induzir ao que ele denomina "Direito Administrativo do Medo". Essa dinâmica, marcada pelo receio de penalizações e pela autopreservação, faz com que os gestores, ao invés de priorizarem decisões inovadoras e orientadas ao interesse público, optem por práticas mais conservadoras para evitar riscos. Isso ilustra como a alta incidência de referências à

responsabilidade nos acórdãos do TCU pode refletir não só uma postura de controle, mas também uma potencial contribuição para uma gestão pública marcada pela precaução excessiva e pela paralisia administrativa.

Apesar do indício, não há base suficiente para garantir que há alguma orientação explícita do TCU acerca do viés punitivo de suas deliberações, entretanto, o resultado obtido reforça que a atuação dos agentes públicos deve estar alinhada aos princípios da transparência e da integridade.

Devido ao grande volume de palavras-chave identificadas (1.401 termos), a disponibilização do inteiro teor da planilha² elaborada por meio deste estudo tornou-se inviável. Assim, o Quadro 1 apresenta as 10 palavras-chave de maior recorrência nos boletins analisados:

Quadro 1 – Termos mais frequentes

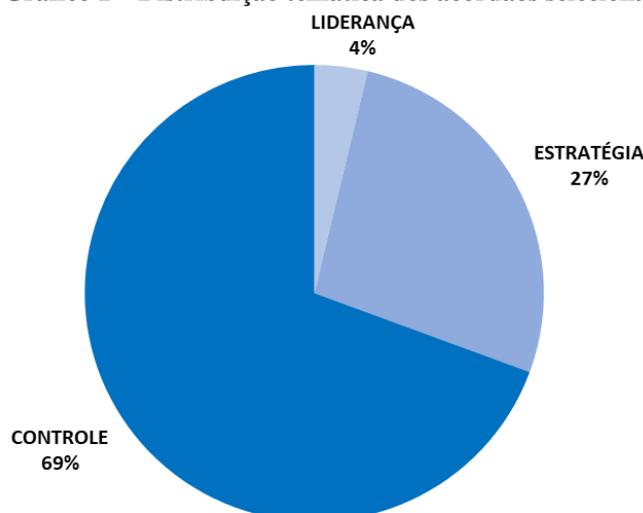
Palavras-chave	Contagem
Responsabilidade	354
Pessoal	292
Direito Processual	273
Licitação	263
Convênio	162
Débito	152
Contrato Administrativo	99
Requisito	96
Multa	85
Competência do TCU	62

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

4.2 Distribuição temática dos acórdãos selecionados

Dos 160 acórdãos selecionados para análise aprofundada, a distribuição temática foi a seguinte: 111 acórdãos (69%) relacionavam-se ao tema **Controle**, 43 acórdãos (27%) ao tema **Estratégia** e apenas 6 acórdãos (4%) ao tema **Liderança**, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Distribuição temática dos acórdãos selecionados



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Essa distribuição revela um padrão nas deliberações do TCU, evidenciando um foco mais acentuado em práticas de controle, com menor ênfase nas orientações explícitas sobre liderança.

4.3 Análise dos resultados por tema

4.3.1 Controle

A predominância dos acórdãos relacionados ao controle (69% dos acórdãos analisados) aponta para a ênfase do TCU em assegurar a conformidade e a legalidade nos processos licitatórios. O controle é abordado nos acórdãos como um pilar essencial da governança pública, incluindo práticas como auditorias internas e externas, transparência na divulgação de informações e mecanismos de fiscalização. A análise qualitativa dos acórdãos revela que o TCU adota uma postura proativa na orientação dos órgãos públicos para a implementação de práticas de controle mais rígidas, visando a mitigar riscos e prevenir irregularidades.

Traçando um paralelo com a alta incidência do tema "Responsabilidade" mencionado na subseção 4.1, reforça-se a relevância atribuída ao controle no sentido de garantir que os agentes públicos sejam responsabilizados por suas ações. A responsabilização é tratada como um meio para promover uma cultura de integridade e assegurar que as decisões tomadas nos processos licitatórios e contratuais sejam justificáveis e orientadas pelo interesse público. Os acórdãos frequentemente destacam a necessidade de os órgãos implementarem controles internos eficientes para monitorar e avaliar continuamente a execução dos contratos, assegurando a efetividade e a economicidade das contratações.

4.3.2 Estratégia

Embora menos frequente que o controle, o tema estratégia foi abordado em 27% dos acórdãos selecionados. A análise desses acórdãos aponta para a importância do planejamento adequado nas contratações públicas, considerando aspectos como a gestão e o gerenciamento de riscos, a capacitação dos agentes envolvidos e a busca pela eficiência.

Os acórdãos indicam que o TCU reconhece a necessidade de um planejamento estratégico robusto, que considere não apenas o cumprimento das normas legais, mas também

o alinhamento das contratações aos objetivos institucionais e às demandas da sociedade. A gestão de riscos emerge como um elemento crucial, com o TCU recomendando que os órgãos públicos adotem práticas para identificar, avaliar e mitigar riscos desde as etapas iniciais dos processos licitatórios. Essa abordagem visa reduzir a possibilidade de ocorrências que possam comprometer o alcance dos resultados esperados e promover uma utilização mais racional e eficaz dos recursos públicos.

A capacitação dos agentes públicos, embora pouco abordada nas jurisprudências selecionadas, é apontada pelo TCU como uma orientação importante, com acórdãos destacando que a falta de capacitação adequada não exime o dirigente público de suas responsabilidades no exercício de suas funções. Isso demonstra a preocupação do Tribunal em assegurar que os gestores possuam o conhecimento necessário para tomar decisões informadas e lidar com os desafios inerentes à Administração Pública. A carência de qualificação pode resultar em práticas inadequadas ou irregulares, comprometendo a qualidade da gestão e gerando riscos para a eficiência e legalidade das contratações. Portanto, investir em capacitação contínua torna-se não apenas uma medida preventiva, mas também uma estratégia para fortalecer a governança pública, promover a melhoria dos processos e garantir que os princípios da Administração Pública, como legalidade, eficiência e transparência, sejam efetivamente observados.

4.3.3 Liderança

O número reduzido de acórdãos relacionados à liderança (4% dos acórdãos analisados) sugere que esse tema é abordado de forma menos explícita nas decisões do TCU. Entretanto, os acórdãos que mencionam a liderança enfatizam a importância do papel da alta administração na criação de um ambiente favorável à governança e no estabelecimento de diretrizes claras para os processos de contratação.

Esses acórdãos destacam que os líderes têm a responsabilidade de promover uma cultura organizacional que valorize a conformidade com as normas e a integridade nos processos. Embora a liderança não apareça de forma predominante nas orientações, sua relevância é evidente na medida em que os líderes desempenham um papel central na definição de políticas de governança e na disseminação de boas práticas. A análise dos acórdãos sugere que uma maior ênfase no fortalecimento da liderança pode ser necessária para consolidar uma cultura de governança proativa.

4.4 Correlações com a Lei nº 14.133/2021

Nesta subseção, os conteúdos dos acórdãos selecionados foram revisados com o objetivo de identificar correlações explícitas entre as decisões proferidas pelo TCU e os artigos da NLLC que abordam temas relacionados à governança pública. O Quadro 2 apresenta os artigos identificados como pertinentes ao tema, indicando os acórdãos que evidenciam essa relação.

Quadro 2 – Correlação entre artigos da NLLC e acórdãos do TCU (continua)

Temas	Artigos	Acórdãos
Liderança	Art. 5º – Este artigo apresenta os princípios que regem a aplicação da lei, incluindo legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência, probidade e outros, orientando a administração a adotar práticas de liderança e governança baseadas nesses valores fundamentais.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 7º – Atribui à autoridade máxima a responsabilidade por promover gestão por competências e selecionar agentes públicos para desempenhar funções essenciais à execução da Lei.	Nenhum acórdão correlacionado

Quadro 2 – Correlação entre artigos da NLLC e acórdãos do TCU (continuação)

Temas	Artigos	Acórdãos
Liderança	Art. 8º – Complementa o Art. 7º, ao atribuir ao agente de contratação e à equipe de apoio responsabilidades específicas, que incluem a condução de processos licitatórios com a observância das normas de governança e responsabilidade pessoal nos atos praticados.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 11, Parágrafo Único – A alta administração é responsável pela governança das contratações, com processos de avaliação, monitoramento e controle para alcançar eficácia, eficiência e alinhamento com o planejamento estratégico.	Acórdão 505/2021 Plenário
Estratégia	Art. 12, Inciso VII – Este artigo permite que os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo elaborem um plano de contratações anual, visando o alinhamento estratégico com as leis orçamentárias e o planejamento da Administração.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 18 – Trata da necessidade de um planejamento adequado nas fases iniciais do processo licitatório, visando o alinhamento com o plano anual de contratações.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 19 – Reforça a importância do planejamento com um sistema centralizado de aquisição e de acompanhamento das obras e serviços, incluindo modelos digitais e tecnologias integradas.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 7º, Inciso II e § 1º – Determina que a autoridade máxima observe o princípio da segregação de funções, promovendo capacitação para reduzir a possibilidade de erros e fraudes, reforçando a importância de competências especializadas e qualificadas para cada função.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 173 – Prevê a promoção de capacitações contínuas para servidores, incluindo eventos, cursos e seminários, assegurando que estejam preparados para desempenhar funções essenciais à execução da Lei.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 19, Inciso I – Promove a centralização e padronização nas aquisições e contratações, visando à eficiência e ao controle.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 20 – Inclui diretrizes para a compra de itens de consumo, estipulando que estes devem atender apenas ao necessário para o uso público, evitando desperdícios e assegurando a responsabilidade no planejamento de aquisições.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 23 – Estabelece que o valor estimado de contratação deve considerar a economia de escala e as especificidades regionais, além de práticas que minimizem riscos financeiros e favoreçam a integridade e a sustentabilidade fiscal.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 46 – Estabelece diferentes regimes de contratação e métodos de execução que buscam promover a eficiência econômica e operativa nas contratações de obras e serviços de engenharia, ajustando as práticas de acordo com a natureza e a complexidade de cada projeto ou aquisição.	Nenhum acórdão correlacionado
Controle	Art. 7º, § 2º – Aponta que as normas de segregação de funções e requisitos de competência aplicam-se aos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno, garantindo que esses setores de apoio observem os mesmos padrões éticos e de responsabilidade.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 22 – Permite a criação de uma matriz de alocação de riscos para a mitigação de sinistros e preservação do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos, conectando-se com práticas de sustentabilidade e integridade contratual.	Acórdão 4551/2020 Plenário
		Acórdão 2616/2020 Plenário

Quadro 2 – Correlação entre artigos da NLLC e acórdãos do TCU (conclusão)

Temas	Artigos	Acórdãos
Controle	Art. 169 – Estabelece práticas contínuas de controle preventivo e gestão de riscos nas contratações, com foco na integridade e eficiência. Introduce as "linhas de defesa" para proteger o processo de contratação e resguardar a Administração.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 171 – Aponta critérios para a fiscalização, garantindo que esta seja feita com imparcialidade, objetividade e fundamentação técnica.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 13 – Reforça a publicidade dos atos praticados nos processos licitatórios.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 14 – Define critérios de impedimento para licitações e contratos, protegendo a integridade do processo e promovendo a transparência nos vínculos entre licitantes e agentes públicos.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 25, § 4º – Estabelece a necessidade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto.	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 54 – Estabelece que a publicidade do edital de licitação será realizada mediante divulgação e manutenção do inteiro teor do ato convocatório e de seus anexos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).	Nenhum acórdão correlacionado
	Art. 174 – Cria o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) para a divulgação centralizada dos atos da Lei, promovendo transparência e facilitando o acesso da sociedade às informações de contratação.	Acórdão 1855/2018 Plenário
	Art. 53 – Este artigo vincula a assessoria jurídica à responsabilidade pela orientação dos atos administrativos, que devem respeitar os princípios de legalidade e segurança jurídica, apoiando a governança e accountability.	Acórdão 51/2018 Plenário
		Acórdão 13375/2020 Primeira Câmara
	Art. 169, Inciso II – Complementa o Art. 170 ao indicar que as unidades de assessoramento jurídico e de controle interno devem participar do processo de fiscalização, assegurando accountability através de avaliações constantes e objetivas.	Nenhum acórdão correlacionado
Art. 170 – Determina que os órgãos de controle considerem os resultados obtidos na fiscalização, com uma avaliação baseada em critérios de oportunidade, relevância e risco, reforçando a accountability dos processos.	Nenhum acórdão correlacionado	

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

De forma preliminar, a distribuição quantitativa dos artigos selecionados por área temática indica o alinhamento dos legisladores com o Tribunal de Contas. A maior incidência de artigos está relacionada à área de Controle (12 artigos), refletindo a ênfase da lei em práticas de fiscalização, integridade e gestão de riscos. Esta área abrange uma série de artigos que destacam a importância do controle preventivo e a participação das unidades de assessoramento jurídico e de controle interno, evidenciando o compromisso com a accountability e a mitigação de riscos nas contratações públicas.

Essa análise quantitativa encontra-se alinhada com os ensinamentos de Cristóvam e Bergamini (2019), os quais asseveram que o risco de corrupção presente no mundo corporativo e público não pode ser afastado, tornando-se necessária a adoção de medidas legais que tenham influência direta nas instituições públicas de maneira interna, tais como regras de transparência,

gestão de riscos e a adoção de procedimentos ou mecanismos que minimizem, combatam ou previnam a ocorrência de desvio das finalidades públicas. Principalmente no tocante às licitações e contratações públicas, por serem setores de atuação estatal especialmente vulneráveis à corrupção.

A área de Estratégia (9 artigos), apresenta uma incidência que se aproxima ao total observado em Controle, o que pode indicar uma mudança de paradigma. Essa proximidade sugere um aumento na relevância atribuída ao planejamento e ao alinhamento estratégico das contratações, o que pode refletir um esforço em fortalecer a base de governança pública por meio de um planejamento mais estruturado e integrado, ampliando a capacidade de antecipar riscos e otimizar recursos.

Por outro lado, a área de Liderança (4 artigos), com um menor número de incidências, reforça que, embora o papel da alta administração e das lideranças seja reconhecido, a atenção prática e normativa dedicada a ela é mais restrita em comparação com as áreas de Controle e Estratégia.

Dando prosseguimento com a análise de correlação entre a Lei nº 14.133/2021 e as jurisprudências do TCU, o estudo obteve as seguintes conclusões:

- a) a falta de referências jurisprudenciais em artigos que abordam planejamento estratégico (art. 12, inciso VII; art. 18) e a centralização de processos de aquisição (art. 19) sugere que esses aspectos da governança podem ter recebido menos atenção ou se encontram em estágio de desenvolvimento recente na prática do tribunal. Essa constatação aponta para oportunidades de futuras análises e estudos que possam fomentar uma maior atenção a essas áreas, contribuindo para o aprimoramento das práticas administrativas.
- b) a presença de acórdãos em artigos como os que tratam da alocação de riscos e da responsabilidade administrativa reflete áreas de prioridade e atenção, apontando que o tribunal busca garantir uma aplicação rigorosa e eficiente dessas disposições. Por outro lado, a ausência de decisões relacionadas a artigos que promovem práticas modernas de governança, como o uso de tecnologia integrada e o alinhamento estratégico com planos de contratação (art. 19 e art. 18), sugere que essas práticas podem estar em processo de consolidação e adaptação no contexto da jurisprudência.
- c) a menor incidência de decisões correlacionadas a artigos que envolvem centralização de processos e tecnologias integradas indica que esses aspectos podem ter sido introduzidos mais recentemente na prática administrativa, resultando em uma adaptação gradual por parte do TCU. Esse processo pode refletir a resposta do tribunal à evolução normativa e à necessidade de se ajustar às novas diretrizes de governança trazidas pela Lei nº 14.133/2021.
- d) a identificação de artigos importantes que ainda carecem de um tratamento jurisprudencial consistente, como os que tratam de capacitação contínua e eficiência em aquisições (art. 173 e art. 20), revela áreas que podem ser priorizadas para um maior acompanhamento e discussão, fortalecendo a aplicação dessas normas e promovendo uma governança mais eficiente e transparente.

Em síntese, a ausência de acórdãos relacionados a diversos artigos indica que a atuação do TCU não foi um fator proeminente para a elaboração do texto normativo. Essa constatação pode ser explicada pelas diferenças inerentes à distinção entre as fontes do direito. As leis, como a NLLC, têm origem legislativa e são criadas para estabelecer diretrizes gerais e obrigatórias para a Administração Pública, refletindo um processo político e normativo com contribuições amplas e múltiplas influências. Por outro lado, a jurisprudência é construída a partir de decisões específicas e circunstâncias, nas quais o decisor aplica e interpreta a legislação vigente em situações concretas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como proposta analisar a relação entre a atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) e a incorporação de princípios de governança pública na Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021), por meio da análise de acórdãos presentes nos boletins de jurisprudência do TCU. Os resultados obtidos permitiram identificar que, embora a governança seja um pilar fundamental na nova legislação, não é possível afirmar que a jurisprudência produzida pelo Tribunal de Contas da União foi capaz de influenciar de forma direta e significativa a elaboração dos instrumentos de governança introduzidos pela NLLC.

Além disso, foi possível observar um foco maior da atuação do TCU em temas relacionados ao controle, em comparação com a estratégia e a liderança, evidenciando uma ênfase na conformidade e responsabilização nos processos licitatórios. Em contrapartida, os artigos da NLLC indicaram o fomento de temas relacionados à estratégia, sobretudo em aspectos relacionados ao planejamento das contratações públicas.

Entretanto, cabe mencionar algumas limitações que devem ser reconhecidas. A análise focou exclusivamente nos boletins de jurisprudência, que, apesar de serem uma fonte valiosa de síntese das decisões, podem não refletir todas as deliberações do TCU sobre governança. Essa escolha pode limitar a abrangência das conclusões e impedir uma visão mais completa do impacto da jurisprudência sobre a nova legislação. Além disso, este estudo utilizou uma abordagem subjetiva para a avaliação e seleção dos acórdãos do TCU e dos artigos da NLLC considerados em sua análise. A subjetividade inerente ao processo de seleção pode introduzir vieses, afetando a representatividade das decisões incluídas e a interpretação de suas implicações para a governança pública. Por fim, é necessário lembrar que as condutas adotadas pelos agentes públicos são, por vezes, balizadas pelos órgãos de controle, o que demandaria um estudo futuro sobre esta correlação.

Para mitigar as limitações apontadas e aprofundar a compreensão sobre a governança na Administração Pública, recomenda-se que estudos futuros explorem diferentes perspectivas acerca da relação entre a jurisprudência e a legislação, incorporando metodologias como entrevistas e estudos de caso com especialistas do TCU e gestores públicos. Sugere-se, ainda, a realização de análises similares que investiguem o foco da atuação do TCU em decisões proferidas após a promulgação da NLLC, a fim de identificar possíveis alterações no enfoque ou viés do tribunal em relação aos princípios de governança pública.

NOTAS

¹Link para acesso à planilha contendo a listagem integral de acórdãos avaliados:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OUBG8D56Stf0KNjCSGPb9nEofA2GYh5I/edit?usp=sharing&ouid=105414176871442189518&rtpof=true&sd=true>

²Link para acesso à planilha contendo a listagem de palavras-chave e suas respectivas incidências nos acórdãos avaliados:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1BcjWUZh309Unm6Qc-DzXLNw89b_Mxx-O/edit?usp=sharing&ouid=105414176871442189518&rtpof=true&sd=true

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 4 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Institui a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 4 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021b. 44 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 4 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Jurisprudência: boletins e informativos. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/jurisprudencia/boletins-e-informativos/>. Acesso em: 2 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional: para organizações públicas e entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 4 nov. 2024.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; BERGAMINI, José Carlos Loitey. Governança corporativa na Lei das Estatais: aspectos destacados sobre transparência, gestão de riscos e compliance. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 278, n. 2, p. 179–210, mai./ago. 2019.

FORTINI, Cristiana; AMORIM, Rafael Amorim de. Novo olhar para as contratações públicas: precedentes e perspectivas da Lei nº 14.133/2021. *In*: MATOS, Marilene Carneiro; ALVES, Felipe Dalenogare; AMORIM, Rafael Amorim de (orgs.). **Nova Lei de Licitações e Contratos: Lei nº 14.133/2021 – Debates, perspectivas e desafios**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2023. p. 113-148.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

LIMA, Luiz Henrique. **Mecanismos de Governança na Nova Lei de Licitações**. Instituto Rui Barbosa, 2024. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/artigos/mecanismos-de-governanca-na-nova-lei-de-licitacoes/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

MALLMANN, Carlos Henrique; DA SILVA, Marcos Felipe. As Inovações da Lei Nº 14.133/2021-(Nova Lei de Licitações). **Revista Unitas**, n. 7, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://revistas.uceff.edu.br/unitas/article/view/166/159>. Acesso em: 4 nov. 2024.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NOHARA, Irene Patrícia. Inovações no tratamento das obras de engenharia na Nova Lei de Licitações e Contratos. *In: MATOS, Marilene Carneiro; ALVES, Felipe Dalenogare; AMORIM, Rafael Amorim de (orgs.). Nova Lei de Licitações e Contratos: Lei nº 14.133/2021 – Debates, perspectivas e desafios*. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2023. p. 197-211.

PAGE, Matthew J *et al.* *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*. **BMJ**, 2021; 372: n. 71. Disponível em: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71>. Acesso em: 1 nov. 2024.

PALMA, Juliana Bonacorsi de; FEFERBAUM, Marina; PINHEIRO, Victor Marcel. Meu trabalho precisa de jurisprudência? Como posso utilizá-la? *In: QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo; FEFERBAUM, Marina. Metodologia da pesquisa em Direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses*. 2ª ed. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2019. p. 99-122.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária**. Rio de Janeiro: Atlas, 2013.

SANTOS, Rodrigo Valgas dos. **Disfunções do controle externo sobre os agentes públicos: risco, medo e fuga da responsabilização**. 2020. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Florianópolis, 2020.

SIDDAWAY, Andy P.; WOOD, Alex M.; HEDGES, Larry V. *How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses*. **Annual Review of Psychology**, v. 70, n. 1, p. 747–770, 2019.

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.