

**MECANISMOS DE GOVERNANÇA: UMA ABORDAGEM CRUZADA ENTRE A LEI Nº 8.666/1993 E A LEI Nº 14.133/2021<sup>1</sup>**

**GOVERNANCE MECHANISMS: A COMPARATIVE APPROACH BETWEEN LAW No. 8.666/1993 AND LAW No. 14.133/2021**

**Heloísa Campos Almeida<sup>2</sup>**  
Wilson Bento Figueiredo Filho<sup>3</sup>  
Gabriela Rangel da Silva<sup>4</sup>

**RESUMO**

A governança surge quando o proprietário se distancia da gestão direta de sua organização, delegando responsabilidades a terceiros, com o propósito de minimizar conflitos entre as partes envolvidas e assegurar a eficiência administrativa. Esse conceito relaciona-se com a teoria da agência, proposta por Jensen e Meckling (1976), que constitui a base da governança corporativa, evidenciando a delegação de autoridade e a identificação de possíveis conflitos entre o principal e o agente. No setor público, essa dinâmica pode ser observada na relação entre a sociedade, que exerce o papel de “principal”, e os servidores públicos, que atuam como “agentes” responsáveis pela administração dos recursos e pela implementação de políticas públicas. Neste cenário, a adoção de mecanismos de governança na Administração Pública tem como objetivo a prevenção de comportamentos irregulares por parte dos governantes e servidores, assegurando que as ações destes estejam alinhadas com os interesses da população. A Lei nº 14.133/21, que revogou a Lei nº 8.666/93 em 2023, introduz uma abordagem mais direta e explícita em relação à governança, ao contrário da legislação anterior, que não abordava o termo de forma tão clara. Por meio de uma pesquisa exploratória, de natureza básica, realizada por meio de revisão bibliográfica e documental, o presente trabalho tem como objetivo analisar os mecanismos de governança previstos na Lei nº 14.133/21, comparando-os com os estabelecidos pela Lei nº 8.666/93, além de identificar as principais mudanças introduzidas pela nova legislação no campo da governança pública. Nesse sentido, espera-se reunir e esquematizar inovações trazidas pela nova lei no âmbito da governança, com o intuito de reconhecer as diretrizes propostas para a implementação efetiva dessas práticas no setor público.

**Palavras-chave:** Mecanismos de Governança; Nova Lei de Licitações; Teoria da Agência; Contratações Públicas.

---

<sup>1</sup>Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea (AFA).

<sup>2</sup>Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma *Ártemis*, 2025).

<sup>3</sup>Doutor em Geografia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP - *campus* Rio Claro. Professor da Academia da Força Aérea. E-mail: [wilsonwbff@fab.mil.br](mailto:wilsonwbff@fab.mil.br).

<sup>4</sup>2º Ten QOCon MDR, Doutora em Ciência Jurídicas Privatísticas na Universidade do Minho - Portugal. Mestre em Ciência Jurídica pela Universidade Vale do Itajaí. Mestre em Estudos Políticos na Universidad de Caldas - Colômbia. E-mail: [gabrielarangelgrs@fab.mil.br](mailto:gabrielarangelgrs@fab.mil.br).



## ABSTRACT

Governance arises when the owner distances themselves from the direct management of their organization, delegating responsibilities to third parties with the aim of minimizing conflicts among the involved parties and ensuring administrative efficiency. This concept is related to agency theory, proposed by Jensen and Meckling (1976), which forms the foundation of corporate governance, emphasizing the delegation of authority and the identification of potential conflicts between the principal and the agent. In the public sector, this dynamic can be observed in the relationship between society, which acts as the “principal,” and public servants, who serve as “agents” responsible for managing resources and implementing public policies. In this context, the adoption of governance mechanisms in Public Administration aims to prevent irregular behavior by public officials and servants, ensuring that their actions are aligned with the interests of the population. Law No. 14,133/21, which repealed Law No. 8,666/93 in 2023, introduces a more direct and explicit approach to governance, unlike the previous legislation, which did not address the term as clearly. Through exploratory and basic research, conducted by means of bibliographic and documentary review, this study aims to analyze the governance mechanisms provided in Law No. 14,133/21, comparing them to those established by Law No. 8,666/93, as well as identifying the main changes introduced by the new legislation in the field of public governance. In this regard, the study seeks to gather and outline the innovations brought by the new law within the scope of governance, with the aim of recognizing the proposed guidelines for the effective implementation of these practices in the public sector.

**Keywords:** Governance Mechanisms; New Procurement Law; Agency Theory; Public Procurement.

## INTRODUÇÃO

A discussão sobre governança surge a partir do momento em que o proprietário se afasta da gestão direta do seu negócio, delegando responsabilidades a terceiros (Brasil, 2020a). Ela representa os esforços para mitigar os possíveis conflitos entre as partes envolvidas nessa relação (Santos, 2022). Esse conceito pode ser aprofundado por meio da teoria da agência, de Jensen e Meckling (1976), que é apontada como o foco inicial da governança corporativa.

Essa doutrina baseia-se na situação em que uma parte (o principal) contrata outra (o agente) para realizar uma tarefa que implica a delegação de autoridade e a tomada de decisões. Ela foca na identificação de potenciais conflitos entre o principal e o agente, com o objetivo de implementar mecanismos de governança que minimizem os desacordos entre as partes. Tendo em vista esse cenário, a governança é um importante

instrumento de definição de diretrizes para o melhor desempenho de uma organização, tendo por objetivo a união dos interesses das partes envolvidas de forma a obter a máxima eficiência (Santos, 2022).

No caso da gestão pública, tem-se a analogia de tratar a sociedade como proprietária e os servidores públicos como gerentes (Carvalho; Bordeaux-Rêgo, 2010). Nesse sentido, os cidadãos estariam delegando a administração da “máquina pública” aos gestores. Os primeiros estão, portanto, preocupados em fiscalizar e acompanhar a atuação dos segundos, que devem ter por objetivo cumprir suas atribuições com interesses alinhados à população.

Nesse contexto, a importância da adoção de mecanismos de governança pela Administração reside na prevenção de comportamentos irregulares pelos governantes e servidores públicos (Amorim; Oliveira, 2022). Dessa forma, no Decreto 9.203/2017, são apontados como “mecanismos para o exercício da governança pública” a liderança, a estratégia e o controle.

A norma mencionada traz como definição de liderança o conjunto de práticas humanas e comportamentais adotadas nos principais cargos para garantir a implementação eficaz da boa governança (Brasil, 2017). A estratégia, por essa mesma lógica, consistiria na definição de diretrizes, objetivos e planos, com critérios de priorização e alinhamento, para assegurar que os serviços e produtos da organização alcancem os resultados esperados. E, por fim, o Decreto relaciona controle com os processos estruturados para mitigar riscos, assegurando o alcance dos objetivos institucionais e a execução ordenada, ética, econômica e eficiente das atividades, preservando a legalidade e a economicidade no uso dos recursos públicos.

Dada a importância e a popularização recente desse tema (Matos, 2020), novos normativos foram criados para discuti-lo e orientar sua aplicação nas contratações públicas (Guedes; Júnior, 2021). Em 2021, foi sancionada a Lei nº 14.133/21, a Nova Lei de Licitações, que no ano de 2023 revogou oficialmente a Lei nº 8.666/93. Dentre as mudanças trazidas pelo novo dispositivo legislativo, pode-se apontar uma abordagem mais direta com relação à governança: a lei de 2021, diferentemente de sua predecessora, abriga em seu texto duas menções diretas à “governança” (Brasil, 2021).

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar os mecanismos de governança previstos na Lei nº 14.133/21, conhecida como Nova Lei de Licitações, com o

propósito de compará-los ao que previa anteriormente a Lei nº 8.666/93. De forma específica, a pesquisa busca examinar os instrumentos de governança de ambas as legislações e identificar as principais alterações e inovações introduzidas pela nova norma no que se refere à governança pública.

No contexto profissional, cabe ao gestor público, além de cumprir rigorosamente toda a legislação que rege as diferentes modalidades de licitação, buscar o aprimoramento e a maior qualificação dos serviços oferecidos à sociedade (Adriano; Rasoto; de Lima, 2012). A Nova Lei de Licitações, publicada em 2021 e que vigorou a partir de 2023, traz mudanças na normatização do ofício dos gestores públicos envolvidos com aquisições e contratos. A partir dessas premissas, entende-se que a análise minuciosa desse dispositivo faz-se necessária, uma vez que contribuirá para o melhor entendimento das leis e o aprimoramento dos profissionais envolvidos. A relevância do presente trabalho reside, portanto, na melhor compreensão das novas normas que regem a Administração Pública, para esquematizar e facilitar o entendimento do novo dispositivo com relação ao antigo. Para isso, serão abordadas as Leis nº 14.133/21 e nº 8.666/93 sob a perspectiva da governança, com o objetivo de identificar e comparar as principais mudanças introduzidas nas legislações em relação a esse tema. A governança, especificamente, destaca-se nesse cenário porque é capaz de aperfeiçoar os processos e o ambiente de trabalho, tanto interna quanto externamente.

Na realização do estudo proposto, foram utilizados artigos bibliográficos que tratavam das inovações da nova lei, bem como aqueles que definiam os conceitos pertinentes à pesquisa, como a Teoria da Agência, a governança e a gestão pública. Além disso, foram tomadas por base os próprios dispositivos legais mencionados. A partir da reunião desses elementos, o intuito foi de responder à seguinte pergunta norteadora: **“Quais são as principais diferenças e inovações, no que diz respeito à governança pública, a partir da alteração legislativa da Lei 8.666/96 para a Lei 14.133/21?”**.

## **1 GOVERNANÇA**

A governança é um conceito amplo, cuja aplicação abrange diversas áreas do conhecimento, como a política, a economia, a geografia cultural, além de campos específicos como a governança da tecnologia da informação, a governança digital e a

governança corporativa (Frogeri; Portugal; Guedes, 2019). Neste estudo, o foco recai sobre o desenvolvimento da governança no setor público.

Etimologicamente, o termo “governança” deriva do verbo grego *kubernân*, que originou o latim medieval *gubernare*, com o significado de pilotar, criar regras ou conduzir (Kjaer, 2023). Quando utilizado como sinônimo de governo, o conceito pode ser entendido como “o ato ou modo de governar” (Kjaer, 2023). De acordo com a literatura especializada, o World Bank (1992) define governança como “o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governo”. No entanto, Gonçalves (2005) ressalta a importância de distinguir entre os conceitos de governança e governabilidade. Segundo o autor, enquanto a governabilidade refere-se predominantemente à capacidade do governo de exercer o poder dentro da estrutura estatal, a governança possui um escopo mais amplo. Ela envolve a atuação conjunta do Estado e da sociedade civil, abrangendo mecanismos de participação cidadã, gestão pública e exercício compartilhado da autoridade política.

Outro conceito que precisa ser diferenciado da governança é a gestão (Frogeri, Portugal, Guedes, 2019). Segundo Filho e Valadares (2017), a governança e a gestão caminham de maneira integrada para garantir que o ente público faça o seu trabalho. Particularmente, a governança define as diretrizes da gestão: enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora (Brasil, 2020a). Em resumo, a governança está centrada na qualidade do processo decisório, com foco em sua legitimidade, coerência e efetividade, ao passo que a gestão atua na esfera da execução, sendo responsável por implementar as diretrizes estabelecidas pela governança com eficácia e eficiência. Essa diferenciação é melhor explicitada na imagem abaixo:



**Figura 1** A relação entre governança e gestão

Fonte: Brasil (2020)

A discussão sobre governança surge historicamente quando o proprietário se afasta da gestão direta de seu negócio, delegando responsabilidades a terceiros (Brasil, 2020a). Nesse contexto, Santos (2022) destaca que a governança tem como objetivo estabelecer mecanismos para mitigar os conflitos de interesse entre os empregados, que buscam maximizar seus próprios interesses e o lucro, e os administradores, que se concentram na maximização de sua utilidade pessoal, influenciando, assim, o processo decisório nas organizações.

Esse conceito pode ser aprofundado a partir da teoria da agência, frequentemente considerada a base da governança corporativa (Jensen; Meckling, 1976). Nesse sentido, as relações dentro das empresas podem ser melhor compreendidas por meio da teoria do agente e do principal.

Jensen e Meckling (1976) definem a teoria da agência como: “[...] um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) empregam outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente”. Os autores complementam ainda: “Se ambas as partes da relação são maximizadoras de utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente não atuará sempre nos melhores interesses do principal” (Jensen; Meckling, 1976). Assim, a teoria da agência aborda a situação em que uma parte (o principal) contrata outra (o agente) para realizar uma tarefa, delegando-lhe autoridade para tomar decisões em seu nome.

Nas empresas, a teoria da agência se aplica quando os proprietários ou acionistas (principais) contratam gestores (agentes) que não integram o quadro societário da organização, afastando o principal do gerenciamento da firma (Martins; Júnior; Enciso, 2018). Dessa forma, a organização conduz-se ao problema da separação entre a propriedade e o controle (Segatto-Mendes; Rocha, 2005).

Um dos pressupostos centrais da teoria da agência é a existência de um conflito de interesses entre os objetivos das partes envolvidas (Lacruz, 2020). Dessa maneira, para mitigar as consequências dessa problemática, o principal busca implementar mecanismos que reduzam as divergências de interesse, oferecendo ao agente incentivos e métodos de monitoramento, o que implica em custos adicionais para o principal

(Segatto-Mendes; Rocha, 2005). Em essência, a teoria da agência analisa os conflitos e custos que surgem da separação entre a propriedade e o controle do capital.

Para que a relação entre o agente e o principal seja eficiente, é necessário que ambas as partes estejam alinhadas e compartilhem um objetivo comum (Pinto *et al*, 2014). O agente deve executar suas funções conforme o designado, fornecendo informações claras e alinhadas às necessidades do principal. Para alcançar esse alinhamento, Lacruz (2020) aponta a importância de um contrato que assegure que o agente atenda aos interesses do principal, funcionando como um mecanismo essencial para a harmonia entre as partes. O principal argumento teórico da teoria da agência é identificar situações de conflito entre o principal e o agente, e, assim, promover mecanismos de governança que minimizem esses conflitos (Jensen; Meckling, 1976). Nesse sentido, a questão fundamental dessa análise é a decisão do principal de restringir a gestão direta de seu patrimônio e delegar essa administração ao agente, com o objetivo de maximizar os resultados (Martins *et al*, 2016).

A partir desse ponto, passa-se a explorar o conceito de governança nas empresas, ou governança corporativa, referindo-se ao sistema pelo qual uma empresa é governada, ou seja, à forma como as decisões são tomadas dentro da organização (Chagas, 2003). Para tanto, são reunidos processos e procedimentos que orientam a condução da organização, com o propósito de criar um ambiente de confiança, transparência e responsabilidade (Sousa; Ferreira; Mário, 2022). No contexto dessa discussão, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2023) define governança como um sistema que orienta a atuação dos agentes de governança e dos demais membros da organização, com o objetivo de equilibrar os interesses das partes envolvidas e gerar impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente.

Ao aprofundar esse conceito, Chagas (2003) reúne, a partir da Literatura, os princípios norteadores da governança corporativa como sendo a transparência, o tratamento correto aos proprietários de capital, *accountability*, *compliance* e eficácia empresarial. No entanto, o IBGC (2023) apresenta os princípios sob uma abordagem distinta, chegando aos seguintes termos: integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade. Tendo em vista a aplicabilidade deste trabalho conforme a legislação brasileira, serão adotadas, nesse quesito, as definições apresentadas pelo IBGC.

A integridade, nesse contexto, reflete o comportamento dos agentes de governança, que devem orientar suas ações pela ética, pela eliminação de conflitos de interesse, pela lealdade à organização e pela coerência em seu discurso (IBGC, 2023). De forma complementar, a responsabilização (accountability) implica a assunção de responsabilidade pelas consequências dos próprios atos e omissões, por meio da prestação de contas de suas ações (IBGC, 2023). Esse processo está diretamente relacionado ao princípio da transparência, que envolve a disponibilização de informações da forma mais clara e acessível possível (IBGC, 2023). Ademais, a transparência tem como objetivo fundamental o fortalecimento da confiança mútua entre todas as partes envolvidas, sendo este processo reforçado pelo princípio da equidade, que assegura o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (IBGC, 2023). Por fim, a sustentabilidade refere-se à compreensão de que as organizações operam em uma rede de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental (IBGC, 2023).

Os princípios apresentados devem ser também aplicados na governança pública, sendo destacados os princípios de responsabilidade, transparência e integridade (Madhani, 2014). Em conformidade com essa ideia, o Decreto nº 9.203/2017, apresenta os princípios da governança pública como sendo capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência. No entanto, no setor privado, essas práticas são voltadas para questões financeiras e de maximização do lucro, enquanto o setor público dedica-se a suprir as necessidades e atender aos interesses da sociedade, potencializando seu bem-estar (Madhani, 2014).

O conceito de governança pública não é único, uma vez que depende do aspecto pelo qual está sendo analisado. O Tribunal de Contas da União, em seu Referencial Básico de Governança (2020), referência para os estudos sobre governança no setor público (Guedes; Júnior, 2021), define esse termo como: “a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.”

No contexto mais amplo do setor público, essa dinâmica pode ser interpretada da seguinte forma: o povo, “como proprietário”, confia a gestão da “máquina pública” a

gestores, que atuam como agentes políticos e administrativos (Carvalho; Bordeaux-Rêgo, 2010). Esse arranjo reflete a ideia de que, embora o povo seja o detentor do poder e da soberania, são os gestores que tomam as decisões e executam as políticas públicas em nome do interesse coletivo.

## 1.1 MECANISMOS DE GOVERNANÇA

No âmbito da governança pública, o Decreto 9.203/2017 aponta três mecanismos essenciais para o seu exercício: liderança, estratégia e controle. Estes mecanismos, que visam garantir a eficiência e a integridade na administração pública, são descritos no Art. 5º do Decreto, conforme segue:

Art. 5º São mecanismos para o exercício da governança pública:

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam:

- a) integridade;
- b) competência;
- c) responsabilidade; e
- d) motivação;

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos. (Brasil, 2017)

Esses mecanismos são fundamentais para a boa governança, pois, ao combinar liderança forte, uma estratégia bem definida e um controle eficaz, é possível promover a transparência e a eficiência na gestão pública. A liderança garante que os gestores estejam comprometidos com os valores e princípios da administração pública, enquanto a estratégia orienta a organização a atingir seus objetivos de maneira eficaz. O controle, por sua vez, assegura que os recursos sejam utilizados de forma responsável, minimizando riscos e promovendo a integridade nas ações governamentais.

Subsequentemente, o Art. 6º do Decreto 9.203/2017 estabelece que a alta

administração dos órgãos e entidades públicas, observando as normas e procedimentos específicos aplicáveis, é responsável por implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança que estejam alinhados com os princípios e diretrizes estabelecidos no Decreto. O parágrafo único do artigo especifica que esses mecanismos e práticas devem incluir, no mínimo, formas de acompanhamento de resultados, soluções para melhorar o desempenho das organizações e instrumentos que promovam um processo decisório fundamentado em evidências.

Nesse contexto, Amorim e Oliveira (2022) defendem que a relevância da adoção de mecanismos adequados pela Administração Pública está em prevenir comportamentos questionáveis por parte dos governantes e servidores públicos, como preconceitos, conflitos de interesse e a busca por vantagens pessoais. Tais mecanismos de governança impactam diretamente tanto o desempenho financeiro das organizações quanto o processo democrático, pois asseguram que o Estado cumpra sua função primordial: a promoção do bem comum (Brasil, 2020a).

Dada a crescente relevância e a popularização do tema da governança pública, novas normas e regulamentações têm sido criadas para orientar sua implementação. Nesse sentido, a Lei nº 14.133/2021, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, se destaca, pois incorpora princípios de governança em suas diretrizes, visando garantir maior transparência, eficiência e controle nos processos licitatórios e contratuais. A integração desses mecanismos de governança com os dispositivos da nova lei fortalece a gestão pública, assegurando que as decisões sejam tomadas com base em evidências, promovendo a responsabilidade fiscal e a correta aplicação dos recursos públicos. Nesse sentido, nos próximos capítulos, será demonstrado que a governança e a legislação sobre licitações caminham juntas, buscando uma administração pública mais eficiente e comprometida com os princípios da legalidade, moralidade e interesse público.

## **2 LEI Nº 8.666/1993**

No ano de 1991, foi apresentado ao Plenário da Câmara dos Deputados o Projeto de Lei (PL) nº 1.491, com o objetivo de regulamentar o Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988. Este dispositivo constitucional tem como objetivo que as contratações públicas fossem realizadas mediante processos licitatórios, para garantir condições iguais

a todos os concorrentes e incluir cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento e cumprimento de exigências de qualificação técnica e econômica essenciais para o cumprimento das obrigações solicitadas.

O referido PL deu origem à Lei nº 8.666/1993, conhecida como a Lei Geral de Licitações (LGL), cujo objetivo era estabelecer regras claras para que o governo comprasse bens, contratasse serviços e realizasse obras de maneira mais organizada e transparente. Este instrumento normativo, composto por 126 artigos, foi motivado pelos recorrentes casos de corrupção<sup>5</sup> no contexto das licitações e contratos públicos da época (Guedes, 2021).

Isso aconteceu, visto que o Decreto-Lei nº 2.300/1986, predecessor à Lei nº 8.666/1993, continha deficiências em sua redação (Alves, 2020), fazendo com que, as licitações fossem regidas por um conjunto de normas dispersas e muitas vezes desatualizadas, o que abria espaço para favores, corrupção e pouca transparência. Por esse motivo, o novo aparato normativo foi instituído com diretrizes mais rígidas e pouco flexíveis (Fiuza; Medeiros, 2013).

A referida lei buscava que os processos licitatórios fossem feitos de uma forma mais imparcial, permitindo que todos os participantes tivessem as mesmas condições. A ideia era que o governo, ao seguir essas regras, pudesse fazer escolhas mais vantajosas para a sociedade, gerando economia e evitando desperdícios de recursos públicos. Contudo, ela possuía um caráter burocrático e inflexível na execução de atos e normas, o que resultou em um ambiente complexo para a Administração Pública, dificultando a execução dos procedimentos previstos e gerando uma atmosfera desfavorável ao governo (Ferreira; Silva, 2024). Nesse sentido, passou a ser percebido que existiam muitos aspectos da Lei nº 8.666/1993 que deveriam ser alterados, incluindo uma mudança de mentalidade na forma que as contratações públicas eram realizadas (Fiuza; Medeiros, 2013).

Sob esse prisma, pode-se concluir que, na prática, houve poucos avanços significativos e a inovação foi limitada (Guedes, 2021). Dentre os principais problemas apontados na Lei, destaca-se a demora na tramitação dos processos, uma vez que,

---

<sup>5</sup> Escândalos sucessivos do governo Collor, incluindo seu impeachment, e aos casos envolvendo os "anões do orçamento", os quais evidenciavam o quanto o aparato estatal estava comprometido (Fiuza; Medeiros, 2013).

embora estabelecesse prazos para eventos externos, não havia previsão de prazos para as etapas internas (Fiuza; Medeiros, 2013). Outro aspecto frequentemente criticado conforme sua disposição nesse dispositivo legal é a dispensa de licitação, uma vez que ampliava-se o quadro de itens previsto para esse recurso, ou aumentava-se o valor limite para dispensa em obras e serviços de engenharia, bem como em outros serviços e compras (Guedes, 2021). Embora essa flexibilização tenha sido adotada com o objetivo de acelerar os processos, a medida resultou em um maior uso da dispensa, o que, em muitos casos, comprometeu a transparência e a competitividade. Além disso, a Lei era considerada excessivamente burocrática e ultrapassada, com exigências de procedimentos presenciais e duas fases de recursos, o que contribuía para a lentidão dos processos, como reforça Rémedio (2021).

É importante destacar que, embora o conceito de governança seja fundamental nos dias de hoje, ele não é diretamente abordado na Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993). A governança pública só ganhou um tratamento formal em nível federal em 2017, com a publicação do Decreto nº 9.203, que estabelece as diretrizes para a governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2017). Esse avanço reflete um movimento mais amplo de modernização e aperfeiçoamento das práticas de gestão pública. Além disso, a adoção de um modelo de governança corporativa no setor público foi incentivada pela atuação do Tribunal de Contas da União (TCU), especialmente com a publicação, em 2013, do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Esse processo mostra como, ao longo do tempo, houve uma crescente preocupação com a eficiência, transparência e responsabilização nas práticas do setor público — áreas em que a Lei nº 8.666 ainda apresentava lacunas e que precisavam de uma evolução significativa.

Não é por acaso que, ao longo de sua vigência, a Lei nº 8.666/93 foi modificada diversas vezes. Até 2013, ela havia sido alterada por 61 Medidas Provisórias e 19 leis, o que resulta em uma média de cerca de 4 novas normas por ano. Durante seus 30 anos de existência, as alterações e edições da legislação visaram, principalmente, modernizá-la (Guedes, 2021). Tanto é que no relatório final da Comissão Especial Temporária de Modernização da Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/93) do Senado Federal, publicado em 2013, são registradas as principais mudanças aplicadas à lei, conforme o Estudo nº 1.990, também do mesmo órgão legislativo:

Entre estas, são dignas de registro a Lei 10.520, de 17 de julho de 2000, que instituiu o pregão; a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que conferiu tratamento favorecido a microempresas e empresas de pequeno porte; a Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010, que trata de licitação e contratação de serviços de publicidade; a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), e as que dela decorreram com o fim de expandir seu alcance; e a Lei nº 12.598, de 22 de março de 2012, que estabeleceu normas especiais para compras e contratações de produtos e de sistemas de defesa. (Brasil, 2013).

Nesse contexto, a Lei nº 8.666/1993 revelou-se insuficiente para sustentar-se de maneira eficiente no ordenamento jurídico ao longo do tempo (Guedes, 2021). Suas constantes alterações culminaram na formação de um arcabouço normativo excessivamente fragmentado e complexo, comprometendo a clareza e dificultando a interpretação e a aplicação por parte de seus destinatários. Nessa linha, Goulart (2021) adverte que tanto o agente público quanto o particular poderiam incorrer em equívocos — e, eventualmente, em infrações — não em decorrência de má-fé, mas em razão da difícil estrutura normativa existente, a qual dificultava a apreensão plena da matéria por aqueles que atuam cotidianamente na seara da administração pública.

Diante de um cenário de dispersão normativa, tendo em vista a Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e o Regime Diferenciado de Contratações - RDC (Lei nº 12.462/2011) e a evolução da administração pública e das práticas de governança, foi necessária a criação de uma nova lei, a fim de tornar as contratações públicas mais eficientes, econômicas, ágeis e transparentes, com foco em planejamento, gestão por resultados e controle preventivo. É neste contexto, que surge o PL 4253/2020 que mais tarde iria se tornar a atual Lei de Licitações nº 14.133/2021.

### **3 LEI Nº 14.133/2021**

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), sancionada em 1º de abril de 2021, representou uma profunda reformulação no regime jurídico das contratações públicas no Brasil. Seu projeto inicial remonta ao ano de 2013, refletindo um longo processo de debates, audiências públicas e estudos técnicos realizados por especialistas, juristas e órgãos de controle. O objetivo central, conforme foi

possível depreender o capítulo acima, era modernizar, simplificar e tornar mais eficiente o sistema de compras e contratações públicas, à luz das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que marcaram as últimas décadas.

Durante o período de dois anos após sua promulgação, a nova lei coexistiu com as normas anteriores – especialmente a Lei nº 8.666/1993, a Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e parte do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC, Lei nº 12.462/2011). Essa convivência normativa teve caráter transitório, permitindo a adaptação gradual de órgãos públicos, gestores e fornecedores aos novos procedimentos, conforme previsto no art. 191 da nova lei (Brasil, 2023).

Com a promulgação da nova norma, mudanças significativas foram introduzidas na rotina da Administração Pública e das empresas que com ela contratam (Souza, 2023). Entre essas mudanças, destacam-se: a previsão de um ciclo completo de planejamento das contratações (planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual), a obrigatoriedade de capacitação dos agentes públicos envolvidos nas contratações (art. 7º), a instituição de instrumentos de gestão por competências (art. 7º, §1º), além da centralização das informações no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), que visa garantir mais transparência, controle e acesso à informação.

O art. 5º da Lei nº 14.133/2021 estabelece um conjunto de princípios que devem orientar todas as contratações públicas. Esses princípios não apenas reafirmam valores clássicos da Administração Pública – previstos no art. 37 da Constituição Federal – mas também incorporam princípios mais modernos, vinculados à governança e à busca por melhores resultados.

Segundo Almeida (2023), os novos princípios introduzidos pela legislação não se limitam a um enunciado simbólico, mas exercem papel normativo efetivo, influenciando a interpretação, a aplicação e o controle dos atos administrativos nas contratações públicas. O autor destaca ainda que a Lei nº 14.133/2021 reflete uma mudança de paradigma: enquanto a Lei nº 8.666/1993 centrava-se no combate à corrupção e na formalização do procedimento licitatório, a nova norma direciona sua atenção para a efetividade das contratações, a análise de riscos, a eficiência do gasto público e a governança institucional.

Entre os princípios expressamente incluídos pela nova lei – e que não constavam de forma explícita na legislação anterior – destacam-se:

**Quadro 1** Princípios introduzidos na Lei nº 14.133/2021

<b>Princípio</b>	<b>Texto</b>
Celeridade	O princípio visa dinamizar o trâmite dos certames licitatórios e permite exigir dos responsáveis pelas licitações que sejam mais dinâmicos em suas providências e decisões.
Competitividade	Baseia-se na ideia de que quanto mais propostas houver, maior a competitividade instalada e, por consequência, maior a chance de seleção de uma proposta satisfatória.
Economicidade	Orienta que a Administração deve atuar visando o resguardo do erário público, seja por meio da supressão de etapas inúteis nos procedimentos licitatórios, seja na busca por um preço menor nos contratos por ela assinados.
Eficácia	Aborda a garantia de um resultado satisfatório, do cumprimento de uma meta.
Proporcionalidade	Encontram-se no ato proveniente de uma ponderação racional entre o ônus imposto e o benefício final atingido.
Razoabilidade	Refere-se à realização de atos públicos de acordo com a razão, de maneira equilibrada, moderada e harmoniosa. Trata-se de uma análise mais simplificada, que leva em consideração o senso comum, sem grandes complexidades jurídicas.
Segurança jurídica	Relaciona-se com a ideia de estabilidade das relações humanas e veda retrocessos atinentes ao direito adquirido, ao ato jurídico perfeito e à coisa julgada.

Fonte: elaboração própria, com base em Rêgo (2021).

Esses princípios não apenas orientam a atuação da Administração Pública, mas também funcionam como critérios para o controle externo (Tribunais de Contas), o controle social e a atuação do Poder Judiciário. Com isso, a nova legislação busca construir um modelo de contratação mais moderno, eficiente e orientado a resultados, sem abrir mão dos pilares da legalidade e da integridade.

Nesse contexto, a gestão de riscos figura como uma das principais inovações introduzidas pela nova legislação. De acordo com o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020b), risco é definido como “a possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance de objetivos”. Assim, a gestão de riscos

compreende o conjunto de práticas voltadas à identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de eventos que possam impactar negativamente os resultados esperados pela Administração. Lima, Matos e Moura (2025) destacam que a gestão de riscos não apenas contribui para mitigar incertezas na execução contratual, mas também representa um elemento essencial da boa governança pública, sendo um instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas.

O artigo 169 da Lei nº 14.133/2021 determina que os órgãos e entidades da Administração Pública adotem práticas de gestão de riscos com base na coordenação entre as chamadas três linhas de defesa: a primeira, formada pelos servidores diretamente responsáveis pelas contratações; a segunda, composta pelas unidades de controle interno e auditoria; e a terceira, representada pelos tribunais de contas e demais órgãos de controle externo (Brasil, 2021). Essa estrutura busca garantir um sistema de controle preventivo, descentralizado e tecnicamente orientado.

Como instrumento complementar à gestão de riscos, a legislação prevê a possibilidade de inclusão de uma cláusula contratual específica chamada de matriz de alocação de riscos. Conforme o artigo 103 da nova lei, os contratos administrativos poderão prever a identificação dos riscos previsíveis e presumíveis, bem como a distribuição objetiva das responsabilidades entre contratante e contratado, indicando quais riscos serão assumidos pelo setor público, pelo setor privado ou de forma compartilhada (Brasil, 2021). Essa inovação busca promover maior equilíbrio entre as partes contratantes e oferecer mais segurança jurídica ao contrato, prevenindo litígios e incentivando o planejamento adequado das contratações.

A gestão por competências é outro ponto de destaque da nova lei. Prevista no artigo 7º, ela estabelece que os servidores designados para atuar nas contratações públicas devem possuir as competências necessárias para o desempenho de suas funções, considerando não apenas a formação técnica, mas também as habilidades comportamentais e a capacidade de tomada de decisão. Brito e Camarão (2022) observam que a ênfase na gestão por competências está diretamente relacionada à consolidação de uma cultura institucional voltada ao desempenho e à profissionalização da Administração Pública.

O desenvolvimento de planos de capacitação contínuos é elemento central para a efetivação desse modelo de gestão. O Programa Nacional de Desenvolvimento de

Pessoas (PNDP), instituído em 2019, já previa a formação continuada dos servidores, mas a Lei nº 14.133/2021 confere a essa política um novo patamar de relevância, vinculando-a diretamente à governança das contratações. Além disso, o artigo 173 da nova norma atribui aos tribunais de contas a responsabilidade de promover e apoiar a capacitação de servidores e empregados públicos, reforçando o papel pedagógico dos órgãos de controle no aprimoramento da gestão pública (Brasil, 2021). Para Brito e Camarão (2022), a gestão por competências, juntamente com a capacitação permanente, é uma variável preditora da boa governança, sendo fundamental para o sucesso das aquisições públicas.

No que diz respeito à transparência e à organização das informações sobre contratações públicas, a nova lei institui o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), conforme disposto no artigo 174. Trata-se de uma plataforma eletrônica centralizada, de uso obrigatório, destinada à divulgação de atos relacionados às licitações e contratos administrativos, como editais, atas de registros de preços, minutas contratuais, pareceres e resultados de julgamento. O objetivo do PNCP é garantir a publicidade, facilitar o acesso à informação, promover o controle social e permitir a interoperabilidade entre os sistemas utilizados pelos entes federativos. Para Pires e Parziale (2022 *apud* Lima; Matos; Moura, 2025), o uso de ferramentas digitais como o PNCP também contribui para a padronização de processos, redução de custos operacionais e ampliação da transparência institucional.

A ênfase no planejamento é outra característica estruturante da Lei nº 14.133/2021. A fase preparatória da contratação ganhou destaque com a exigência de elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA), instrumento responsável por consolidar todas as demandas de contratação previstas para o exercício seguinte (Brasil, 2021). Conforme o Decreto nº 10.947/2022, o PCA é o documento que viabiliza o alinhamento entre as necessidades da Administração, os recursos orçamentários disponíveis e os objetivos estratégicos da organização pública (Leonez, 2022). Embora o PCA já estivesse previsto na Instrução Normativa SGD/ME nº 1/2019 para aquisições de tecnologia da informação, sua incorporação à nova lei amplia seu escopo e reforça a importância do planejamento como princípio fundamental das contratações públicas.

Pestana e Cademartori (2023) argumentam que o PCA é um elo entre a contratação pública, o planejamento estratégico e a responsabilidade fiscal. Ao

proporcionar uma visão ampla e integrada das necessidades da Administração, ele favorece a tomada de decisões mais informadas e evita a realização de contratações desnecessárias ou inadequadas. Dessa forma, o PCA consolida-se como um dos principais instrumentos de governança previstos na nova legislação.

Em síntese, a Lei nº 14.133/2021 promove uma profunda transformação no regime de contratações públicas no Brasil, ao consolidar princípios modernos, introduzir práticas de gestão de riscos, valorizar a qualificação dos agentes públicos e institucionalizar ferramentas como o PNCP e o PCA. Mais do que uma simples substituição de normas anteriores, trata-se de um avanço significativo em direção à construção de um sistema de contratações públicas mais eficiente, transparente, estratégico e voltado ao interesse público, conforme indica o Quadro 2.

**Quadro 2** Esquematização de resultados

<b>Mecanismo analisado</b>	<b>Existe na Lei 8.666/1993?</b>	<b>Existe na Lei 14.133/2021?</b>	<b>É uma inovação da 14.133/2021?</b>	<b>Artigo em que se encontra</b>
Gestão de riscos	Não	Sim	Não	Art. 169
Matriz de alocação de riscos	Não	Sim	Sim	Art. 103
Gestão por competências	Não	Sim	Não	Art. 7º
Capacitação de servidores	Não	Sim	Não	Art. 18, § 1º, inciso X Art. 173
Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP)	Não	Sim	Sim	Título V, Capítulo I
Plano de Contratações Anual (PCA)	Não	Sim	Sim	Inciso VII do <i>caput</i> do art. 12

Fonte: elaboração própria.

Pode-se perceber ainda que os mecanismos de governança identificados no corpo da Nova Lei de Licitações encaixam-se como ferramentas de liderança, gestão e controle, uma vez que possuem elementos de melhoramento de práticas humanas e comportamentais, definição de diretrizes e observância do cumprimento dos princípios jurídicos, como a legalidade e a transparência. Dessa forma, tais mecanismos contribuem para o exercício das boas práticas de governança a que orienta o art. 5º da norma.

#### **4 METODOLOGIA**

A escolha metodológica do presente artigo baseou-se na abordagem proposta por Kirsh e Luciene (2020), sendo conduzida como uma pesquisa exploratória, de natureza básica, com foco em uma revisão bibliográfica e documental. Essa abordagem mostrou-se apropriada, considerando que o objetivo da pesquisa consiste em analisar e comparar dispositivos legais sob a perspectiva da governança pública.

A revisão bibliográfica abrangeu produções científicas sobre governança, Teoria da Agência, administração pública e legislação comparada, extraídas prioritariamente da base de dados do Google Acadêmico, com recorte temporal prioritário entre os anos de 2000 e 2025. Foram utilizados como critérios de seleção a pertinência temática, a relevância acadêmica dos autores e a atualidade das publicações.

A análise documental concentrou-se nas Leis nº 8.666/1993 e nº 14.133/2021, examinadas com base em uma leitura sistemática de seus dispositivos, com atenção especial às menções explícitas ou implícitas a mecanismos de governança. Por fim, reconhece-se como limitação desta abordagem a ausência de dados empíricos que possam validar, na prática, os efeitos das alterações legislativas, restringindo-se, portanto, a uma análise de natureza teórica e normativa.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A governança, etimologicamente traduzida como o ato de criar regras e conduzir, atua como direcionadora frente à gestão, que concentra-se na realização de atividades. Ademais, conforme Santos (2022), o objetivo desse conceito é o estabelecimento de

mecanismos para mitigar conflitos de interesse entre o agente e o principal. No contexto da governança corporativa, essa relação se dá entre os proprietários ou acionistas e os gestores contratados para administrar seus negócios. Paralelamente, na governança pública, a sociedade confia a gestão da máquina pública a agentes políticos e administrativos (Carvalho, Bordeaux-Rêgo, 2010). Esse tema foi introduzido recentemente na Lei 14.133/2021, destacando-se na discussão das contratações públicas.

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), sancionada em 1º de abril de 2021, representou uma profunda reformulação no regime jurídico das contratações públicas no Brasil. Dentre as mudanças que ocorreram, a introdução da temática de governança, em comparação à Lei de Licitações anterior, foi o objeto desta pesquisa. O presente artigo teve por objetivo analisar os mecanismos de governança previstos na Lei nº 14.133/21, de forma a compará-los ao que existia previamente na Lei nº 8.666/93. Com isso, compararam-se os instrumentos de governança de ambas as legislações e ressaltaram-se as inovações trazidas pelo novo aparelho legislativo.

A partir da análise comparativa entre a Lei nº 8.666/1993 e a Lei nº 14.133/2021, constata-se que a evolução normativa das contratações públicas no Brasil reflete um movimento significativo de aprimoramento da governança na Administração Pública, bem como no aparato legal que rege as contratações públicas de uma forma geral. Nessa análise, pode-se observar a introdução explícita de mecanismos de governança na nova lei, o que evidencia uma mudança de paradigma: do foco exclusivo na formalidade procedimental para a valorização da gestão eficiente, transparente e orientada a resultados.

Os dispositivos presentes na Lei nº 14.133/2021 — como a gestão de riscos, a matriz de alocação de riscos, a governança por competências, a capacitação dos servidores, o Plano de Contratações Anual (PCA) e a centralização de informações no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) — demonstram um esforço concreto para institucionalizar práticas de liderança, estratégia e controle, em consonância com os princípios previstos no Decreto nº 9.203/2017. Tais avanços alinham-se à teoria da agência, na medida em que buscam mitigar os conflitos entre os interesses da sociedade (principal) e os gestores públicos (agentes), reforçando a *accountability* e a integridade

dos processos decisórios.

Em contraste, a antiga Lei nº 8.666/1993, embora tenha desempenhado papel relevante em seu tempo, mostrou-se limitada diante das demandas contemporâneas por flexibilidade, inovação e maior eficiência na gestão pública. Sua estrutura burocrática e pouco responsiva às novas exigências de governança acabou por contribuir para a obsolescência de suas disposições frente às atuais práticas administrativas.

Conclui-se, portanto, que a Lei nº 14.133/2021 representa um marco regulatório mais adequado aos desafios atuais da Administração Pública, promovendo a integração entre legalidade e boa governança. Ainda assim, sua efetividade dependerá da capacitação dos agentes públicos, da internalização de seus princípios e da vigilância contínua por parte dos órgãos de controle e da sociedade civil.

A presente pesquisa contribui para o arcabouço necessário para que as análises acerca dos mecanismos de governança na lei nº 14.133/21 sejam aprofundadas. Além disso, a esquematização do novo instrumento legislativo contribuirá para a melhor compreensão e humanização de sua escrita, o que auxiliará profissionais no entendimento das aplicações desta lei. Nesse sentido, sugere-se, para um futuro trabalho, que sejam realizados estudos de caso com profissionais da Administração Pública de forma a verificar os efeitos das previsões inovadoras do novo instrumento legislativo, conferindo se houve ou não incremento à eficiência dos processos. É importante destacar que, apesar de nem todos os mecanismos serem inovações exclusivas da Lei nº 14.133/21, como a gestão de riscos e a gestão por competências, a presença deles nessa legislação reforça sua importância e explora a sua aplicação no âmbito das contratações públicas. Além disso, neste trabalho não esgotaram-se os mecanismos de governança da nova lei, sendo possível a análise de outros tópicos.

## REFERÊNCIAS

ADRIANO, Paulo Roberto Ienzura; RASOTO, Vanessa Ishikawa; DE LIMA, Isaura Alberton. Interfaces entre licitação e governança pública. **Book - Proceedings TMS Algarve 2012: Human Resources, Business Ethics & Governance**, p. 685-692, 2012. Disponível em: <https://www.tmsstudies.net/index.php/ectms/article/view/490>. Acesso em: 14 mai. 2025.

ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. Fiscalização contratual na Lei nº 14.133/2021: governança e resultado na execução de contratos administrativos. **Revista do TCU**, Brasília, v. 150, n. 150, p. 85–111, 2023. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1814>. Acesso em: 6 mai. 2025.

ALVES, Ana Paula Gross. A evolução histórica das licitações e o atual processo de compras públicas em situação de emergência no Brasil. **Revista de Gestão, Economia e Negócios**, Vol. I, No. II, p. 40-60, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/regen/article/view/5162/2046>. Acesso em: 10 mai. 2025.

AMORIM, Dênia Aparecida de; OLIVEIRA, Nicole Batistuta Manzi de. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, Minas Gerais, v. 10, n. 43, 2022. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2700>. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm). Acesso em: 30 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 30 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm). Acesso em: 5 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011**. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de

Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Brasília, DF: Presidência da República, 2011; Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm). Acesso em: 5 mai. 2025.

BRASIL. **Medida provisória nº 1.167, de 31 de março de 2023.** Altera a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para prorrogar a possibilidade de uso da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e dos art. 1º a art. 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/mpv/mpv1167.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/mpv/mpv1167.htm). Acesso em: 14 mai. 2025.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022.** Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm). Acesso em: 10 mai. 2025.

BRASIL. **Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986.** Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2300-86.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm). Acesso em: 30 abr. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de lei nº 1.491, de 10 de junho de 1991.** Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=192797>. Acesso em: 4 mai. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 1, de 4 de abril de 2019.** Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISF do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt->

br/contratacoes-de-tic/instrucao-normativa-sgd-me-no-1-de-4-de-abril-de-2019. Acesso em: 14 mai. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Ed. 3. Brasília, 2020a. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/referencial-basico-de-governanca-organizacional.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos**. Ed. 2. Brasília, 2020b. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/referencial-basico-de-governanca-organizacional.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. Senado Federal. **Relatório final da Comissão Especial Temporária de Modernização da Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/93)**. Brasília, DF: Senado Federal, 2013. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=4728409&disposition=inline>. Acesso em: 4 mai. 2025.

BRITO, Isabella; CAMARÃO, Tatiana. A governança para resultados e a abrangência da gestão por competência nas contratações públicas prevista na Lei 14.133/2021. **Revista Campo de Públicas: conexões e experiências**, Minas Gerais, v. 1, n. 2, jul./dez., 2022. Disponível em: <https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/49>. Acesso em: 10 mai. 2025.

CARVALHAL, Raquel Lourenço do; BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. Teoria do Agente, Teoria da Firma e os Mecanismos de Governança Corporativa no Brasil. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, Niterói, v. 10, n. 13, 2010. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=%28CARVALHAL%3B+BORDEAUX-R%2C%202010&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=%28CARVALHAL%3B+BORDEAUX-R%2C%202010&btnG=). Acesso em: 15 mai. 2025.

CHAGAS, José Ferreira. Governança Corporativa - Aplicabilidade do Conceito, dos Princípios e Indicadores à Gestão de Pequenas e Médias Organizações. In: **Congreso del Instituto Internacional de Costos**, 8., 2003, Punta Del Este (Uruguai). Disponível em: <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-08/085.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

FERREIRA, Elaine Cristina; SILVA, Adriane de Andrade. Estudo comparativo: Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021 e Antiga 8.666/1993. **Revista Brasileira de Meio Ambiente e Sustentabilidade**, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 19-39, jun./ago. 2024. Disponível em: <https://rbmaes.emnuvens.com.br/revista/article/view/427/362>. Acesso em: 1 mai. 2025.

FILHO, Wander Fernandes Ribeiro; VALADARES, Josiel Lopes. Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à Administração Pública. **The Journal of Engineering**

**and Exact Sciences**, Viçosa, v.3, n.5, 2017. Disponível em:  
<https://beta.periodicos.ufv.br/jcec/article/view/2362>. Acesso em: 1 de mai. 2025.

FIUZA, Eduardo Pedral Sampaio; MEDEIROS, Bernardo Abreu de. A reforma da Lei 8.666/93 e do arcabouço legal de compras públicas no Brasil: contribuições do Ipea à Consulta Pública do Senado. **Nota técnica IPEA**, Brasília, n. 8, 2013. Disponível em:  
[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5766/1/NT\\_n08\\_Reforma-Lei-866693-arcabouco-legal\\_Diset\\_2013-out.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5766/1/NT_n08_Reforma-Lei-866693-arcabouco-legal_Diset_2013-out.pdf). Acesso em: 4 mai. 2025.

FROGERI, Rodrigo Franklin; PORTUGAL, Nilton dos Santos; GUEDES, Luiz Carlos Vieira. O conceito de Governança e a Governança Corporativa. **Publicação Textos para Discussão do Grupo Unis**, Minas Gerais, vol. 1, ed. 1, p. 836 - 850, 2019 - presente. Disponível em: <https://ojs.periodicos.unis.edu.br/textosparadiscussao/article/view/661/454>. Acesso em: 29 abr. 2025.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. In: **XIV Encontro do Conpedi**, 2005. Disponível em:  
<https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17553/material/2.1%20COMPLEMENTAR%20-%20O%20conceito%20de%20governan%C3%A7a%20-%20GON%C3%87ALVES.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2025.

GOULART, João Fábio Stecca Penna. **Estudo comparativo entre as Leis de Licitações 14.133/2021 e 8.666/1993**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em:  
<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33415/1/EstudoComparativoLeis.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

GUEDES, Danilo Rodrigues; JÚNIOR, Agnelo Rufino da Silva. Governança Pública no Brasil: Estado da Arte dos Estudos Publicados entre 2009 a 2019. **Revista Controladoria e Gestão**, Sergipe, vol. 2, n. 1, p. 370-387, jan./jun. 2021. Disponível em:  
<https://periodicos.ufs.br/rcg/issue/view/1070>. Acesso em: 29 abr. 2025.

GUEDES, Núbia Caroline dos Santos. **A nova lei de licitações: controvérsias, mudanças e aplicabilidade simultânea com a lei 8.666/1993**. Projeto de Pesquisa (Curso de Graduação em Direito) – Universidade Federal da Paraíba, Santa Rita, 2021. Disponível em:  
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/22605/1/NCSG15122021.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, ed. 6, 2023. Disponível em:  
[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023\\_C%c3%b3digo%20das%20Melhores%20Pr%c3%a1ticas%20de%20Governan%c3%a7a%20Corporativa\\_6a%20Edi%c3%a7%c3%a3o.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%c3%b3digo%20das%20Melhores%20Pr%c3%a1ticas%20de%20Governan%c3%a7a%20Corporativa_6a%20Edi%c3%a7%c3%a3o.pdf). Acesso em: 1 mai. 2025.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1974. Disponível em: <https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

KJAER, Anne Mette. **Governance**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2023. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ht-tEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=kj%C3%A6r+governance&ots=DdNrGdM1M0&sig=-jGuEc8hOouv0PVocFxlCJWbCec#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 29 abr. 2025.

LACRUZ, Adonai José. **Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, nº 3, jul./set. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JtsRp8KspBTjQttTcRn7JBN/>. Acesso em: 29 abr. 2025.

LEONEZ, Angelina Souza. Planejamento de Contratações Anual: impactos, desafios e importância. **Revista Campo de Públicas: conexões e experiências**, Minas Gerais, v. 1, n.2 jul./dez., 2022. Disponível em: <https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/50>. Acesso em: 13 mai. 2025.

LIMA, Gisele Viviane de; MATOS, Ronaldo Vicente de; MOURA, Brígida Helen Gomes de Oliveira. Governança e a Lei 14.133/2021: oportunidades e implicações para o planejamento e a eficiência nas contratações públicas. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, v. 1, n. 5, p. 1–19, 2025. Disponível em: <https://revistaacademicadalusofonia.com/index.php/lusofonia/article/view/75/149>. Acesso em: 10 mai. 2025.

MADHANI, Panjak M. Corporate Governance and Disclosure Practices in India: Domestic Firms Versus Cross-Listed Firms. **The IUP Journal of Corporate Governance**, vol. 13, no. 4, p. 24-51, jul.-set. 2014. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2505938](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2505938). Acesso em: 14 mai. 2025.

MARTINS, Vinicius Abilio *et al.* Teoria de Agência Aplicada no Setor Público. **Revista Espacios**, Caracas, vol. 37, n. 35, p. 24, 2016. Disponível em: <https://revistaespacios.com/a16v37n35/16373525.html>. Acesso em: 29 abr. 2025.

MARTINS, Vinicius Abilio; JUNIOR, Jair Jeremias; ENCISO, Luis Fernando. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 5, n.1, jun. 2018. Disponível em: <https://iberoamericancg.org/Journals/article/view/25/40>. Acesso em: 15 mai. 2025.

MATOS, Nyale Barboza. **Mecanismos de Governança em Parcerias Público-privadas: uma perspectiva comparada entre Brasil e Portugal**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: [http://www.ppgcont.unb.br/images/Teses/021\\_Tese\\_Nyalle\\_Matos\\_Mecanismos\\_de\\_Governanca\\_em\\_Parcerias\\_Publico\\_Privadas\\_22-12.pdf](http://www.ppgcont.unb.br/images/Teses/021_Tese_Nyalle_Matos_Mecanismos_de_Governanca_em_Parcerias_Publico_Privadas_22-12.pdf). Acesso em: 1 mai. 2025.

PESTANA, Anna Clara Leite; CADEMARTORI, Luiz Henrique. Plano de Contratações Anual: boas práticas para a racionalidade, eficiência e transparência das contratações públicas. **Revista da Advocacia Pública Federal**, v. 7, n. 1, p. 177-204, 29 dez. 2023. Disponível em: <https://seer.anafe.org.br/index.php/revista/article/view/183>. Acesso em 13 mai. 2025.

PINTO, Daniely Wasilewski *et al.* Teoria da agência e o controle social da gestão pública. **Revista Organização Sistêmica**, v. 5, n. 3, p. 100-109, 2014. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/272>. Acesso em: 14 mai. 2025.

RÊGO, Eduardo de Carvalho. Princípios Jurídicos Previstos no Projeto da Nova Lei de Licitações. In: NIEBUHR, Joel de Menezes *et al.* **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Ed. 2. Curitiba: Zênite, 2021. Disponível em: [https://www.zeniteneews.com.br/materiais/livros/nova\\_lei\\_ed02.pdf](https://www.zeniteneews.com.br/materiais/livros/nova_lei_ed02.pdf). Acesso em: 29 abr. 2025.

REMÉDIO, José Antonio. Lei de licitações e contratos administrativos (Lei 14.133/2021): o diálogo competitivo como nova modalidade de licitação. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 7, n. 1, p. 1-21, 2021. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=rem%C3%A9dio+2021&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=rem%C3%A9dio+2021&btnG=). Acesso em: 10 mai. 2025.

SANTOS, Jileiny da Silva. **Análise sobre os desafios impostos à governança das contratações, a partir da aprovação da Lei 14.133: o caso do GAP-RJ**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/c446c78a-1461-4682-b731-df4b3ae36560/content>. Acesso em: 4 mai. 2025.

SEGATTO-MENDES, Andréa Paula; ROCHA, Keyler Carvalho. Contribuições da teoria de agência ao estudo dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. **Revista de Administração-RAUSP**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 172-183, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417391006.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

SOUSA, Henrique Adriano de; FERREIRA, Priscila Oliveira; MARIO, Poueri do Carmo. Teoria dos *stakeholders* e governança corporativa: uma revisão sistemática sob as contribuições acadêmicas desta relação. In: **22º USP International Conference in Accounting**, 2022, São Paulo. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/22uspinternational/ArtigosDownload/3991.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

SOUZA, Ícaro Freitas de. **Comparativo da Nova Lei de Licitações 14.133/2021 com a lei anterior 8.666/1993: uma análise das principais mudanças e inovações introduzidas pela nova lei na visão dos pregoeiros no estado da Paraíba**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023. Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/33025/1/IFS18122024.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2025.

THE WORLD BANK. **Governance and Development**. Washington, D.C.: The World Bank, 1992. Disponível em:  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2025.