

GOVERNANÇA PÚBLICA E TEORIA DA AGÊNCIA: A MUDANÇA DE PARADIGMA NA TRANSIÇÃO ENTRE A LEI Nº 8.666/1993 E A LEI Nº 14.133/2021¹

PUBLIC GOVERNANCE AND AGENCY THEORY: THE PARADIGM SHIFT IN THE TRANSITION FROM LAW NO. 8,666/1993 TO LAW NO. 14,133/2021

Heloísa Campos Almeida²
Gabriela Rangel da Silva³

RESUMO

A governança pública tem como propósito alinhar as ações da Administração aos interesses da sociedade e assegurar a eficiência administrativa. Sob a ótica da Teoria da Agência, essa dinâmica estrutura-se na relação entre a sociedade, que exerce o papel de "principal", e os gestores e servidores públicos, que atuam como "agentes" delegados da administração dos recursos coletivos. Diante do risco de comportamentos oportunistas e assimetrias de informação, a instituição de mecanismos de controle e monitoramento torna-se estruturalmente necessária. O presente artigo tem como objetivo analisar os mecanismos de governança previstos na Lei nº 14.133/2021, confrontando-os com o panorama existente na revogada Lei nº 8.666/1993 sob o referencial teórico do conflito de agência. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa exploratória, de natureza básica e abordagem qualitativa, operacionalizada por meio de revisão bibliográfica e análise documental. Os resultados demonstram que a evolução normativa promoveu uma mudança de paradigma: enquanto o regime anterior omitia o tema no texto da lei e dependia de regulamentações infralegais esparsas, a Lei nº 14.133/2021 institucionalizou a governança no plano legal estrito. Mecanismos como o Plano de Contratações Anual (PCA), o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), a gestão por competências e a gestão de riscos atuam diretamente na redução dos custos de agência e das assimetrias informacionais, embora sua eficácia prática permaneça condicionada aos desafios operacionais de implementação nas estruturas administrativas locais.

¹ O presente artigo é uma adaptação do trabalho intitulado “Mecanismo de Governança: Uma abordagem cruzada entre a Lei nº 8.666/1993 e a Lei 14.133/2021”, desenvolvido como trabalho de conclusão de curso na Academia da Força Aérea, no ano de 2025.

²Graduada em Administração Pública pela Academia da Força Aérea. Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4563778001227086>; e-mail: camposalmeida.hsa@gmail.com.

³ Doutora em Ciências Jurídicas Privatísticas na Universidade do Minho - Portugal, validado no MEC pela UFBA. Mestre em Ciência Jurídica pela Universidade Vale do Itajaí. Mestre em Estudos Políticos na Universidad de Caldas - Colômbia. Professora da Academia da Força Aérea. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2058469220386782>; Orcid <https://orcid.org/0000-0001-9745-9560>; e-mail: gaberds@gmail.com.

Palavras-chave: Governança Pública; Teoria da Agência; Lei nº 14.133/2021; Contratações Públicas; Mecanismos de Controle.

ABSTRACT

Public governance aims to align Administration actions with society's interests and ensure administrative efficiency. Under the lens of Agency Theory, this dynamic is structured around the relationship between society, acting as the "principal", and public managers and servants, who act as "agents" delegated with managing collective resources. Given the risk of opportunistic behavior and information asymmetry, establishing control and monitoring mechanisms becomes structurally necessary. This article aims to analyze the governance mechanisms provided by Law No. 14,133/2021, confronting them with the framework of the repealed Law No. 8,666/1993 under the theoretical framework of agency conflict. Methodologically, this study consists of exploratory, basic research with a qualitative approach, conducted through a literature review and documentary analysis. The results demonstrate that the normative evolution promoted a paradigm shift: while the previous regime omitted the topic from the text of the law and relied on sparse infrastructure regulations, Law No. 14,133/2021 institutionalized governance within the strict legal sphere. Mechanisms such as the Annual Procurement Plan (PCA), the National Public Procurement Portal (PNCP), competency management, and risk management act directly in reducing agency costs and informational asymmetries, although their practical effectiveness remains conditioned by the operational challenges of implementation within local administrative structures.

Keywords: Public Governance; Agency Theory; Law No. 14133/2021; Public Procurement; Control Mechanisms.

INTRODUÇÃO

Existe uma tensão constitutiva na própria ideia de governo democrático que, embora esteja sempre presente, nem sempre é explicitada. O povo é o titular da soberania, mas não governa diretamente. Para que o Estado funcione, precisa delegar essa tarefa a representantes. E toda delegação carrega um risco inevitável: quem recebe o mandato pode passar a utilizá-lo em benefício próprio ou simplesmente desempenhar suas funções de forma inadequada, enquanto quem delegou dispõe de informações limitadas para acompanhar, avaliar ou corrigir essa atuação.

É justamente esse problema que a Teoria da Agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), procura explicar. Os autores descrevem a relação entre principal e agente como um contrato de mandato no qual o principal, neste caso, a sociedade transfere ao agente, representado pelo gestor público, autoridade para tomar decisões e executar determinadas funções em seu nome. Partindo da premissa de que ambos buscam maximizar seus próprios interesses, a teoria evidencia a possibilidade

de conflitos entre as partes e de comportamentos oportunistas por parte do agente. Daí decorre a necessidade de mecanismos institucionais capazes de orientar, monitorar e controlar a atuação estatal, reduzindo desvios e preservando a finalidade pública.

Nas contratações públicas brasileiras, área historicamente marcada por assimetrias informacionais, falhas de controle e oportunidades para desvios, esses mecanismos foram sendo desenvolvidos de forma gradual, sobretudo por meio de normas infralegais editadas pelo Poder Executivo e de referenciais produzidos pelos órgãos de controle. A promulgação da Lei nº 14.133/2021, contudo, representa um ponto de inflexão nesse processo. Mais do que substituir a Lei nº 8.666/1993, o novo diploma incorpora ao plano legal instrumentos de liderança, estratégia, gestão de riscos e controle, deslocando o foco de um modelo predominantemente procedimental para outro orientado por resultados, prevenção e fortalecimento da governança institucional.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa. Seu propósito não é apenas descrever as inovações trazidas pela nova lei, mas compreender em que medida elas representam uma resposta institucional aos problemas apontados pela Teoria da Agência.

Diante desse panorama de consolidação normativa, o presente estudo propõe-se a responder à seguinte pergunta: “Como a transição do regime jurídico da Lei nº 8.666/1993 para a Lei nº 14.133/2021 contribui para a mitigação dos conflitos de agência nas contratações públicas a partir da institucionalização legal de mecanismos de governança?”

Para responder a essa problemática, o objetivo geral deste artigo consiste em analisar os mecanismos de governança previstos na Lei nº 14.133/2021, confrontando-os com o panorama existente na revogada Lei nº 8.666/1993, sob a ótica da Teoria da Agência. Para alcançar o objetivo geral, traçaram-se três objetivos específicos: discutir as distinções conceituais entre governança, governabilidade e gestão, conectando os mecanismos de governança pública (liderança, estratégia e controle) aos pressupostos teóricos do conflito de agência; examinar o tratamento conferido ao tema pelo regime anterior da Lei nº 8.666/1993, evidenciando suas lacunas no plano legal e a dependência de regulamentações infralegais esparsas; e analisar as principais inovações e mecanismos positivados pela Lei nº 14.133/2021 (gestão de riscos, matriz de alocação de riscos, gestão por competências,

PNCP e PCA), demonstrando como atuam na redução das assimetrias informacionais e do oportunismo do agente.

A pesquisa desenvolve-se a partir de duas hipóteses centrais. A primeira parte da premissa de que a positivação expressa dos mecanismos de governança na Lei nº 14.133/2021 confere a esses institutos maior força normativa e aplicação geral, reduzindo, de maneira sistemática, a discricionariedade arbitrária do gestor público e os custos de monitoramento suportados pela sociedade. A segunda hipótese, por sua vez, considera que a simples incorporação desses mecanismos ao texto legal não é suficiente para transformar as práticas administrativas. Sem uma gestão efetiva por competências e sem a adequação das estruturas burocráticas dos entes públicos, permanece o risco de que a governança se limite ao plano formal, sem produzir mudanças concretas na atuação estatal.

Para examinar essas hipóteses, optou-se por uma pesquisa exploratória, de natureza básica e abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise documental. O exame documental concentrou-se na leitura sistemática dos dispositivos constitucionais pertinentes, do Decreto nº 9.203/2017 e, sobretudo, das Leis nº 8.666/1993 e nº 14.133/2021, buscando identificar as mudanças introduzidas pelo novo regime jurídico das contratações públicas e sua relação com os pressupostos da governança. Como delimitação metodológica, este estudo restringe-se à análise teórica e normativa do tema, não recorrendo a dados empíricos ou à investigação de casos concretos.

1. GOVERNANÇA, GOVERNABILIDADE E GESTÃO: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS E TEÓRICOS

A governança é um conceito multifacetado, empregado em diferentes áreas do conhecimento e adaptado a contextos bastante distintos. Sua utilização abrange desde a política e a economia até campos específicos, como a governança corporativa, a governança digital e a governança da tecnologia da informação (Frogeri; Portugal; Guedes, 2019). Neste trabalho, entretanto, o interesse concentra-se na forma como esse conceito foi incorporado à Administração Pública e passou a orientar a organização e o funcionamento do Estado.

Uma das definições mais difundidas é a do Banco Mundial (1992) que compreende a governança como o exercício da autoridade, do controle, da administração e do poder de governo. Essa noção, contudo, não se confunde com outros conceitos frequentemente utilizados como sinônimos. A governabilidade, por exemplo, diz respeito, sobretudo, à capacidade de o governo exercer o poder dentro da estrutura estatal. A governança possui alcance mais amplo, pois envolve também a interação entre Estado e sociedade, incorporando mecanismos de participação social e de exercício compartilhado da autoridade política (Gonçalves, 2005).

Também é importante distingui-la da gestão. Embora os termos apareçam muitas vezes associados, desempenham funções diferentes. A governança ocupa uma posição estratégica e direcionadora, preocupando-se com a qualidade das decisões, sua legitimidade, coerência e efetividade. A gestão, por sua vez, tem caráter operacional: cabe-lhe transformar essas diretrizes em ações concretas, executando-as com eficiência e eficácia (Filho; Valadares, 2017; Brasil, 2020a).

Essa distinção torna-se particularmente relevante na Administração Pública. Segundo o Tribunal de Contas da União, governança pública corresponde ao conjunto de práticas de liderança, estratégia e controle que permitem aos responsáveis pela condução das organizações públicas — e às partes interessadas — avaliar demandas, definir prioridades, orientar a atuação institucional e acompanhar seus resultados, ampliando, assim, a capacidade do Estado de entregar valor à sociedade (Brasil, 2020a). Em outras palavras, os cidadãos, enquanto titulares do poder político, delegam a condução da máquina administrativa aos gestores públicos, que passam a atuar como seus agentes políticos e administrativos (Carvalho; Bordeaux-Rêgo, 2010).

Essa relação de delegação encontra fundamento na Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976). Segundo os autores, estabelece-se um contrato de mandato no qual uma parte, o principal, atribui a outra, o agente, a execução de determinadas atividades, transferindo-lhe autoridade para tomar decisões em seu nome. O problema surge porque os interesses dessas partes nem sempre convergem. Partindo do pressuposto de que ambos procuram maximizar sua própria utilidade, a teoria demonstra que o agente pode agir de maneira diversa daquela esperada pelo principal, dando origem aos chamados custos de agência (Jensen; Meckling, 1976). No setor público, essa lógica manifesta-se de forma bastante evidente: a sociedade ocupa a posição de principal,

enquanto servidores e gestores públicos exercem o papel de agentes. Por essa razão, mecanismos de governança deixam de representar apenas boas práticas administrativas e passam a constituir instrumentos indispensáveis para reduzir assimetrias informacionais, prevenir comportamentos oportunistas e promover o alinhamento da atuação estatal aos interesses coletivos (Amorim; Oliveira, 2022).

Os valores que orientam esse modelo de governança também foram progressivamente sistematizados. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) identifica como princípios fundamentais a integridade, a transparência, a equidade, a responsabilização (accountability) e a sustentabilidade. No âmbito da Administração Pública, o Decreto nº 9.203/2017 amplia esse conjunto ao incorporar princípios como capacidade de resposta, confiabilidade e melhoria regulatória. A diferença não é meramente terminológica. Enquanto, na iniciativa privada, a governança está voltada principalmente à geração de valor econômico e à maximização dos resultados empresariais, no setor público ela se orienta pela produção de valor para a sociedade e pela satisfação do interesse coletivo (Madhani, 2014).

1.1 MECANISMOS DE GOVERNANÇA E SUA RELAÇÃO COM O CONFLITO DE AGÊNCIA

O Decreto nº 9.203/2017 estrutura a governança pública em torno de três mecanismos fundamentais: liderança, estratégia e controle. Sob a perspectiva da Teoria da Agência, esses mecanismos não representam apenas diretrizes de boa administração. Cada um deles enfrenta uma dimensão específica dos conflitos inerentes à relação entre principal e agente, buscando reduzir riscos decorrentes da delegação do poder decisório.

A liderança incide, sobretudo, sobre o problema do comportamento oportunista do agente. O decreto a define como o conjunto de práticas humanas e comportamentais exercidas pelos ocupantes dos principais cargos da organização para assegurar integridade, competência, responsabilidade e motivação (Brasil, 2017). Mais do que uma função de direção, trata-se de um instrumento de alinhamento institucional. Ao fortalecer padrões éticos e promover uma cultura organizacional

comprometida com o interesse público, reduz-se a probabilidade de que o gestor utilize a autoridade que lhe foi delegada para satisfazer interesses particulares.

A estratégia atua em outra frente. Definida como o estabelecimento de diretrizes, objetivos e planos, acompanhados de critérios de priorização e de alinhamento entre organizações e partes interessadas (Brasil, 2017), ela procura diminuir a assimetria de informações que caracteriza a relação de agência. Quando os objetivos institucionais são claramente definidos e comunicados, tornam-se mais transparentes as expectativas do principal em relação ao agente. Com isso, restringe-se o espaço para decisões arbitrárias ou justificadas pela alegação de desconhecimento, favorecendo uma atuação mais coerente com os interesses públicos.

O controle, por sua vez, constitui o principal mecanismo de monitoramento dessa relação. O Decreto nº 9.203/2017 o descreve como o conjunto de processos estruturados destinados a mitigar riscos e assegurar que as atividades sejam executadas de forma ordenada, ética, econômica e eficiente (Brasil, 2017). A lógica é compatível com a formulação clássica da Teoria da Agência: diante da possibilidade de divergência entre os interesses do principal e do agente, torna-se necessário instituir mecanismos capazes de acompanhar e avaliar o comportamento deste último, ainda que isso gere custos de monitoramento (Segatto-Mendes; Rocha, 2005). Na Administração Pública, entretanto, esses custos encontram justificativa na necessidade de proteger recursos coletivos e garantir que a atuação estatal permaneça orientada pelo interesse público.

É dentro desse quadro conceitual que pode ser compreendida a evolução recente da legislação brasileira sobre contratações públicas. A transição da Lei nº 8.666/1993 para a Lei nº 14.133/2021 não representa apenas a substituição de um regime jurídico por outro. Ela evidencia um movimento mais amplo de institucionalização, em nível legal, de mecanismos de governança destinados a reduzir assimetrias informacionais, limitar comportamentos oportunistas e mitigar os custos de agência inerentes à Administração Pública. Essa transformação será examinada na seção seguinte.

2. GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: DA OMISSÃO LEGAL DA LEI Nº 8.666/1993 À INSTITUCIONALIZAÇÃO PELA LEI Nº 14.133/2021

2.1 O REGIME DA LEI Nº 8.666/1993: RIGIDEZ PROCEDIMENTAL E LACUNAS NO PLANO LEGAL

A atual disciplina das contratações públicas brasileiras tem origem no Projeto de Lei nº 1.491/1991, encaminhado à Câmara dos Deputados para regulamentar o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, dispositivo que exige a realização de licitação para assegurar igualdade de condições entre os concorrentes. Dessa iniciativa resultou a Lei nº 8.666/1993, que se consolidou como a Lei Geral de Licitações. Sua edição ocorreu em um contexto marcado por sucessivos episódios de corrupção envolvendo contratações públicas e pela percepção de que o Decreto-Lei nº 2.300/1986 já não oferecia respostas adequadas, sobretudo em razão de imprecisões redacionais que favoreciam tratamentos privilegiados e comprometiam a transparência dos procedimentos (Alves, 2020; Fiuza; Medeiros, 2013).

A resposta do legislador foi a construção de um regime jurídico fortemente orientado pelo controle formal dos procedimentos. A Lei nº 8.666/1993 privilegiou regras rígidas e detalhadas, buscando assegurar imparcialidade nas licitações e obter a proposta mais vantajosa para a Administração Pública (Fiuza; Medeiros, 2013). Com o passar do tempo, porém, tornou-se evidente que o excesso de formalismo também produzia efeitos indesejáveis. A inexistência de prazos para diversas etapas internas, a ampliação gradual das hipóteses de dispensa de licitação e a predominância de procedimentos presenciais contribuíram para processos mais lentos, menos competitivos e, em muitos casos, menos transparentes (Fiuza; Medeiros, 2013; Rémedio, 2021).

Sob a perspectiva da governança, a principal limitação da Lei nº 8.666/1993 não estava apenas na rigidez de seus procedimentos, mas na ausência de uma disciplina voltada ao planejamento e à gestão das contratações. O próprio termo "governança" sequer aparecia em seu texto, assim como inexistiam previsões expressas sobre gestão de riscos, gestão por competências ou planejamento integrado das aquisições públicas (Brasil, 1993). Isso, entretanto, não significa que essas práticas fossem completamente desconhecidas pela Administração Pública.

Enquanto a lei permanecia silenciosa, normas infralegais começaram a preencher parte desse espaço. O Decreto nº 9.203/2017 estabeleceu diretrizes para a governança pública federal, ao passo

que o Tribunal de Contas da União, já em 2013, havia publicado o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, oferecendo parâmetros para práticas de liderança, estratégia e controle. Em sentido semelhante, a Instrução Normativa SGD/ME nº 1/2019 passou a exigir o planejamento das contratações de tecnologia da informação, antecipando, nesse campo específico, instrumentos que mais tarde seriam incorporados ao regime geral das contratações, como o Plano de Contratações Anual.

A diferença entre os dois momentos, portanto, não reside na existência ou inexistência de práticas de governança, mas em seu status normativo. Durante a vigência da Lei nº 8.666/1993, esses mecanismos encontravam respaldo principalmente em decretos, instruções normativas e orientações dos órgãos de controle, o que tornava sua aplicação fragmentada e dependente de regulamentações esparsas. A ausência de previsão legal, somada ao crescente acúmulo de alterações na própria Lei nº 8.666/1993, contribuiu para tornar o regime progressivamente incompatível com as exigências contemporâneas de eficiência, transparência, planejamento e controle preventivo (Guedes, 2021; Goulart, 2021). Foi nesse cenário que surgiu o Projeto de Lei nº 4.253/2020, posteriormente convertido na Lei nº 14.133/2021, inaugurando um novo paradigma para as contratações públicas brasileiras.

2.2 A LEI Nº 14.133/2021: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA NO PLANO LEGAL

A promulgação da Lei nº 14.133/2021, em 1º de abril de 2021, marcou uma mudança significativa no regime jurídico das contratações públicas brasileiras. Resultado de um longo processo legislativo, permeado por debates, audiências públicas e estudos técnicos, a nova lei buscou responder às limitações acumuladas ao longo da vigência da Lei nº 8.666/1993. Seu propósito foi além da simples atualização de procedimentos: pretendeu construir um modelo de contratações mais eficiente, orientado pelo planejamento, pela gestão de riscos e pela governança, incorporando ao texto legal práticas que, até então, encontravam respaldo principalmente em normas infralegais.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência, essa mudança revela uma estratégia de redução dos problemas inerentes à delegação do poder decisório. Ao positivar mecanismos de governança, o

legislador procura diminuir as assimetrias de informação entre sociedade e gestores públicos, fortalecer instrumentos de monitoramento e ampliar as possibilidades de responsabilização dos agentes. Em outras palavras, busca criar condições institucionais para que a atuação administrativa permaneça mais próxima dos interesses do principal, a coletividade, e menos sujeita a comportamentos oportunistas. Como observa Almeida (2023), essa transformação representa uma mudança de paradigma. Se a Lei nº 8.666/1993 concentrava seus esforços no controle da corrupção por meio da rigidez procedimental, a Lei nº 14.133/2021 desloca o foco para a qualidade das decisões administrativas, a gestão de riscos, a eficiência do gasto público e o fortalecimento da governança institucional.

Essa nova lógica manifesta-se desde os princípios que orientam o regime jurídico das contratações. O art. 5º da Lei nº 14.133/2021 preserva os valores clássicos da Administração Pública previstos no art. 37 da Constituição Federal, mas amplia esse conjunto ao incorporar princípios diretamente relacionados à governança e à obtenção de resultados, como celeridade, competitividade, economicidade, eficácia, proporcionalidade, razoabilidade e segurança jurídica. Esses princípios não desempenham apenas uma função declaratória. Conforme destaca Almeida (2023), eles constituem parâmetros normativos que orientam a interpretação, a aplicação e o controle dos atos administrativos. À luz da Teoria da Agência, sua importância reside justamente na redução dos espaços para decisões arbitrárias, oferecendo critérios objetivos para avaliar a atuação do gestor público e fortalecendo a capacidade de monitoramento exercida pela sociedade e pelos órgãos de controle.

2.2.1 Gestão de Riscos e as Três Linhas de Defesa

Entre os mecanismos de governança incorporados pela Lei nº 14.133/2021, a gestão de riscos ocupa posição de destaque. Embora já estivesse presente em normas infralegais, como o Decreto nº 9.203/2017, e nos referenciais elaborados pelo Tribunal de Contas da União, sua positivação no regime geral das contratações públicas representa uma mudança qualitativa. Ao deixar de depender apenas de atos regulamentares, a gestão de riscos passa a integrar o próprio núcleo normativo da disciplina das licitações e contratos, adquirindo maior força vinculante e aplicação uniforme.

Segundo o Manual de Gestão de Riscos do TCU (Brasil, 2020b), risco corresponde à possibilidade de que um evento comprometa o alcance dos objetivos institucionais. Sob a ótica da Teoria da Agência, sua gestão constitui um instrumento destinado a enfrentar uma das principais fragilidades da relação entre principal e agente: a assimetria de informações. Ao exigir que os riscos das contratações sejam previamente identificados, avaliados, documentados e tratados, a lei reduz a margem para decisões pouco transparentes e fortalece os mecanismos de accountability. Nesse sentido, Lima, Matos e Moura (2025) destacam que a gestão de riscos não apenas reduz incertezas na execução contratual, mas também qualifica o processo decisório e oferece maior segurança às escolhas administrativas.

Essa preocupação torna-se evidente na estrutura prevista pelo art. 169 da Lei nº 14.133/2021, que organiza a gestão de riscos por meio do modelo das três linhas de defesa. A primeira é composta pelos agentes públicos diretamente responsáveis pela condução das contratações; a segunda reúne as unidades de controle interno e auditoria; e a terceira é exercida pelos tribunais de contas e demais órgãos de controle externo (Brasil, 2021). Mais do que uma técnica de organização administrativa, esse modelo estabelece um sistema permanente de supervisão, no qual diferentes instâncias acompanham e controlam a atuação dos agentes públicos. Sob a perspectiva da Teoria da Agência, trata-se de um mecanismo voltado precisamente à redução dos custos de monitoramento decorrentes da delegação do poder decisório.

A lei também inovou ao prever, em seu art. 103, a matriz de alocação de riscos como cláusula contratual destinada a distribuir, de forma objetiva, as responsabilidades entre contratante e contratado, indicando quais riscos serão suportados pelo poder público, pelo particular ou por ambos (Brasil, 2021). Diferentemente da Lei nº 8.666/1993, que não continha disciplina equivalente, a nova legislação transforma esse instrumento em elemento expreso da gestão contratual. Sob a perspectiva da agência, sua função vai além da simples repartição de responsabilidades: ao definir antecipadamente a alocação dos riscos e as consequências de eventos supervenientes, a matriz reduz a assimetria de informações entre as partes, diminui os incentivos a comportamentos oportunistas e contribui para tornar a execução contratual mais previsível e eficiente.

2.2.2 Gestão por Competências e Capacitação

A qualidade das contratações públicas depende, em grande medida, da capacidade técnica dos agentes responsáveis por conduzi-las. Por essa razão, a Lei nº 14.133/2021 incorporou a gestão por competências como um de seus mecanismos de governança. O art. 7º determina que os servidores designados para atuar nas contratações possuam competências compatíveis com as atribuições do cargo, abrangendo não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades comportamentais e capacidade de tomada de decisão. Embora iniciativas voltadas ao desenvolvimento de pessoas já existissem, como o Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituído em 2019, é a primeira vez que a legislação de licitações vincula expressamente essas competências à governança das contratações públicas.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência, esse mecanismo procura enfrentar um problema que nem sempre decorre da má-fé do agente. Mesmo quando atua de forma diligente, um gestor sem qualificação adequada pode produzir custos de agência em razão de decisões equivocadas, falhas na identificação de riscos ou incapacidade de fornecer ao principal informações suficientes para o acompanhamento de sua atuação. Ao exigir a seleção e o desenvolvimento contínuo de profissionais qualificados, a lei reduz tanto o risco moral quanto problemas de seleção adversa na composição das equipes responsáveis pelas contratações.

Essa preocupação também se reflete no art. 173 da Lei nº 14.133/2021, que atribui aos tribunais de contas a responsabilidade de promover e apoiar a capacitação de servidores e empregados públicos (Brasil, 2021). Com isso, os órgãos de controle deixam de exercer apenas uma função fiscalizatória e passam a contribuir para o fortalecimento institucional da Administração Pública. Segundo Brito e Camarão (2022), a gestão por competências, aliada à capacitação permanente, constitui um dos fatores mais relevantes para o aprimoramento da governança e para o sucesso das contratações públicas.

2.2.3 Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP)

A transparência sempre ocupou posição central no regime das licitações, mas a Lei nº 14.133/2021 ampliou significativamente os instrumentos destinados a garanti-la. Um dos mais relevantes é o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), instituído pelo art. 174 como plataforma eletrônica oficial para divulgação de editais, atas de registro de preços, minutas contratuais, pareceres, contratos e resultados das licitações (Brasil, 2021). Diferentemente da Lei nº 8.666/1993, que não previa um ambiente único para concentração dessas informações, o novo regime estabelece um sistema nacional integrado de publicidade das contratações públicas.

Sob a ótica da Teoria da Agência, o PNCP reduz um dos principais obstáculos ao controle da Administração: a assimetria de informações entre a sociedade e os gestores públicos. Ao concentrar e padronizar a divulgação dos atos administrativos, facilita o acesso às informações por cidadãos, órgãos de controle e fornecedores, diminuindo os custos de monitoramento e ampliando a capacidade de fiscalização sobre a atuação dos agentes públicos. Além de favorecer o controle social, o portal também contribui para maior uniformidade dos procedimentos administrativos. Conforme observam Pires e Parziale (2022 apud Lima; Matos; Moura, 2025), sua implementação tende a reduzir custos operacionais, padronizar processos e fortalecer a transparência institucional.

2.2.4 Plano de Contratações Anual (PCA)

Entre as inovações introduzidas pela Lei nº 14.133/2021, poucas revelam de forma tão clara a mudança de uma administração reativa para uma administração orientada pelo planejamento quanto o Plano de Contratações Anual (PCA). Previsto no inciso VII do art. 12 e regulamentado pelo Decreto nº 10.947/2022, o instrumento consolida as demandas de contratação previstas para o exercício seguinte, permitindo compatibilizar necessidades administrativas, disponibilidade orçamentária e objetivos estratégicos da organização pública (Leonez, 2022).

Embora mecanismo semelhante já existisse para as contratações de tecnologia da informação por força da Instrução Normativa SGD/ME nº 1/2019, a Lei nº 14.133/2021 ampliou seu alcance para todas as contratações públicas, conferindo-lhe status legal e aplicação geral. A mudança é relevante porque transforma o planejamento prévio em requisito estruturante do processo de contratação, e não mais em uma prática restrita a determinados setores da Administração.

Na perspectiva da Teoria da Agência, o PCA funciona como instrumento de alinhamento entre os interesses do principal e a atuação do agente. Ao exigir que as necessidades de contratação sejam identificadas, justificadas e organizadas antecipadamente, reduz-se o espaço para decisões improvisadas ou direcionadas por interesses particulares. O planejamento prévio dificulta práticas oportunistas, como o fracionamento indevido de despesas ou o direcionamento de licitações, além de ampliar a previsibilidade e a capacidade de controle sobre as decisões administrativas. Nesse sentido, Pestana e Cademartori (2023) destacam que o Plano de Contratações Anual aproxima a atividade contratual do planejamento estratégico e da responsabilidade fiscal, favorecendo escolhas mais racionais e evitando contratações desnecessárias ou inadequadas.

2.3 OS MECANISMOS DA LEI Nº 14.133/2021 E AS DIMENSÕES DA GOVERNANÇA PÚBLICA

Dessa forma, os mecanismos introduzidos pela Lei nº 14.133/2021 se articulam de forma bastante nítida com as três dimensões da governança pública estabelecidas pelo Decreto nº 9.203/2017. Há, na prática, uma espécie de correspondência funcional entre esses níveis. A gestão por competências e a capacitação contínua, por exemplo, dialogam diretamente com a dimensão da liderança, na medida em que reforçam práticas voltadas à integridade, à responsabilidade e à qualificação dos agentes públicos. Já o Plano de Contratações Anual projeta a dimensão da estratégia, ao organizar previamente as demandas e estabelecer critérios de priorização que orientam a atuação administrativa ao longo do exercício. Por fim, a gestão de riscos, a matriz de alocação de riscos e o próprio Portal Nacional de Contratações Públicas acabam por concentrar a dimensão do controle, ao estruturar mecanismos de mitigação de riscos, acompanhamento das contratações e ampliação da transparência e da rastreabilidade dos atos administrativos.

O que se observa, nesse contexto, não é propriamente a criação da ideia de governança nas contratações públicas, mas a sua elevação ao plano normativo da lei. Essa mudança altera seu estatuto jurídico de maneira relevante. Sob a perspectiva da Teoria da Agência, trata-se de um deslocamento institucional importante: instrumentos de monitoramento, alinhamento e transparência deixam de depender de iniciativas fragmentadas ou da orientação de cada gestão e passam a integrar o próprio

desenho legal do sistema de contratações. Com isso, reduzem-se de forma mais estável as assimetrias informacionais e os custos de agência que caracterizam a relação entre sociedade e Administração Pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação analisou a transição do regime jurídico das contratações públicas no Brasil à luz da Teoria da Agência, com foco na passagem da Lei nº 8.666/1993 para a Lei nº 14.133/2021. Ao longo do estudo, tornou-se evidente que essa mudança normativa não se limita à substituição de procedimentos ou à atualização de regras formais. Trata-se, antes, de uma reconfiguração mais ampla da arquitetura institucional das contratações públicas, com impactos diretos sobre a forma como o Estado organiza, executa e controla suas aquisições.

O primeiro capítulo estabeleceu a distinção entre governança, governabilidade e gestão revelando que, enquanto a governabilidade se relaciona à capacidade de exercício do poder e a gestão à execução das decisões, a governança ocupa uma posição intermediária e estratégica, voltada à qualidade do processo decisório e à coordenação institucional. A partir da Teoria da Agência, essa estrutura ganha densidade analítica: a relação entre sociedade (principal) e gestores públicos (agentes) é marcada por assimetrias informacionais e potenciais conflitos de interesse, o que torna indispensável a existência de mecanismos de controle e alinhamento. Nesse contexto, as dimensões de liderança, estratégia e controle, previstas no Decreto nº 9.203/2017, aparecem como arranjos institucionais voltados à mitigação dos custos de agência no setor público.

O segundo capítulo desloca essa discussão para o plano normativo, examinando a evolução do regime jurídico das contratações públicas. A Lei nº 8.666/1993, embora relevante em seu contexto histórico, caracterizava-se por uma lógica predominantemente procedimental, na qual os instrumentos de governança permaneciam dispersos em normas infralegais e orientações de órgãos de controle. A Lei nº 14.133/2021, por sua vez, representa uma inflexão nesse modelo ao incorporar expressamente mecanismos estruturantes de governança ao texto legal. Gestão de riscos, matriz de alocação de riscos, gestão por competências, Plano de Contratações Anual (PCA) e Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) passam a compor um sistema mais integrado de prevenção,

transparência e planejamento, funcionando como instrumentos de contenção de opacidade e de redução de comportamentos oportunistas.

Diante desse percurso, a resposta à questão de pesquisa torna-se mais precisa: a transição normativa contribui, de fato, para a mitigação dos conflitos de agência ao deslocar os mecanismos de governança do plano infralegal para o centro do ordenamento jurídico. Esse movimento confere maior imperatividade, uniformidade e estabilidade institucional às práticas de controle e planejamento, ao mesmo tempo em que restringe espaços de discricionariedade não controlada. Instrumentos como o planejamento anual, a transparência centralizada e o controle estruturado em camadas passam a integrar o próprio dever jurídico de atuação administrativa.

No que se refere às hipóteses, ambas se confirmam, ainda que em níveis distintos de análise. A hipótese positiva se evidencia no plano normativo: a positivação dos mecanismos de governança amplia sua força vinculante e reduz a dependência de arranjos infralegais, com impacto direto na diminuição dos custos de monitoramento. Já a hipótese negativa se manifesta no plano da implementação. A experiência administrativa recente indica que a eficácia desses instrumentos não decorre automaticamente da sua previsão legal. Em contextos marcados por limitações estruturais e déficits de capacitação, especialmente em administrações locais de menor porte, há o risco de que a governança permaneça no plano formal, sem plena internalização prática.

Conclui-se, assim, que a Lei nº 14.133/2021 fortalece significativamente o aparato institucional do principal na relação de agência, ao consolidar mecanismos mais robustos de controle, planejamento e transparência. Entretanto, sua efetividade não se esgota no texto legal. Ela depende da capacidade de internalização desses instrumentos pelas estruturas administrativas e pelos agentes responsáveis por sua aplicação cotidiana. Como limitação deste trabalho, destaca-se sua natureza exclusivamente teórica e normativa. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos empíricos que investiguem a implementação concreta desses mecanismos, especialmente em municípios de pequeno porte, de modo a verificar em que medida a elevação normativa da governança tem se traduzido em ganhos reais de eficiência, economicidade e controle nas contratações públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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/racg/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/14133.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/18666cons.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/2002/110520.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/112462.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. 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. 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. 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. 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%2C3%8AGO%2C+2010&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. 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, Agnello 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%20da

s%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%A7a+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, n° 3, jul./set. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JtsRp8KspBTjQtTcRn7JBN/>. 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. 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. 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/revistaorganizacaoSistemica/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.zenitenews.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=. 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.