



A governança e as linhas de defesa na nova Lei de Licitações e Contratos.



Foto: Divulgação

**JULIANA CRISTINA
LUVIZOTTO**

*Advogada e professora. Mestra e doutora
em Direito Administrativo pela FDUSP.*

SUMÁRIO

1. Introdução
 2. A Lei nº 14.133/2021 e a governança pública: um novo panorama para o controle das licitações e contratos
 3. Dispositivos da nova lei sobre o controle das licitações e contratos e a gestão de riscos
 4. O balanceamento da atividade de controle na nova Lei de Licitações
 5. Conclusão
- Bibliografia

1. Introdução

O legislador pátrio, tendo por objetivo reformular o cenário normativo de contratações públicas brasileiras e ao mesmo tempo manter uma política de controle sobre a atuação administrativa, estabeleceu na nova Lei de Licitações nº 14.133, de 2021, uma estrutura de controle mais profunda e abrangente que a existente na principal lei anterior sobre o tema, nº 8.666, de 1993. Pode-se afirmar que foram previstos mecanismos de controle visando à ampliação desta atividade, de forma a evitar desperdícios, erros ou atos de corrupção nesta seara.

A atuação controladora foi prevista para todas as etapas do processo licitatório e contratual, ocupando-se não apenas da verificação de atos já praticados, mas também de estágios prévios que vão desde o planejamento das contratações (art. 11, parágrafo único, e art. 12, inciso VII) até as exigências para capacitação dos servidores (art. 18, inciso X, e art. 169, § 3º, inciso I), a necessidade de observância da segregação de funções (art. 5º, art. 7º, § 1º, e art. 169, § 3º, inciso I) e a adoção de procedimentos para identificação dos riscos que estão associados ao processo, além da previsão de uma estrutura que permita o exercício de competências de controle (arts. 7º, 11, 18 e 169).

A atuação controladora foi prevista para todas as etapas do processo licitatório e contratual.

Este artigo pretende abordar o quadro de controle delineado pela lei, diante da política de governança por ela instituída para a Administração Pública, conferindo especial enfoque para as linhas de defesa descritas no art. 169 do diploma legal, expondo, ao final, uma reflexão acerca de como essas medidas podem auxiliar a enfrentar o que vem sendo denominado pela doutrina de

“impasses da atividade de controle” no Brasil, tendo como referência, especialmente, o artigo publicado por Floriano de Azevedo Marques Neto e Juliana Bonacorsi de Palma, cujo título é “Os sete impasses do controle da administração pública no Brasil”, publicado no livro *Controle da Administração Pública* (2017).¹

Brevemente apresentam-se reflexões teóricas acerca da contribuição do novo marco normativo para tratar de alguns dos desafios do controle atualmente.

2. A Lei nº 14.133/2021 e a governança pública: um novo panorama para o controle das licitações e contratos

A Lei nº 14.133, de 2021, previu no parágrafo único do art. 11 – o qual, por uma questão de melhor técnica legislativa, poderia ter sido alçado como o primeiro artigo do diploma legal, dadas a sua generalidade e finalidade – que caberá à alta administração do órgão ou entidade ser a responsável pela governança das contratações, implementando processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar as licitações e os contratos.

A finalidade dessa disposição é engajar a alta administração da entidade na implementação em uma rota de governança, de forma que tenha por responsabilidade a definição de objetivos e promoção do ordenamento da entidade, permitindo a criação de um ambiente íntegro e confiável, que assegure a qualificação das contratações públicas, seja mediante o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, seja melhorando a eficiência, eficácia e efetividade destas.

¹ A escolha deste artigo tem a finalidade de apresentar um aspecto geral sobre o problema, sem desconsiderar outros trabalhos que também abordam esta problemática, como o escrito por MENDONÇA, 2018.

Em razão de investimentos importantes que estão atrelados às compras públicas e contratações em geral,² mas também pelo elo direto que estas contratações possuem com a realização de políticas públicas, e, ainda, por ser considerada uma das atividades públicas mais propensas à corrupção, como já apontado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2009, p. 5), tem-se que, de fato, era imperioso no Brasil melhorar a qualidade do ciclo de contratações, construindo um ambiente de maior integridade e confiança da população.

Exige-se da Administração Pública atualmente, tanto por força do aumento das atividades prestadas pelo Estado, implicando, por isso, maior aumento de despesas, quanto pela baixa de receitas que formam o orçamento, que as decisões públicas sejam cada vez mais baseadas em dados objetivos, que levem em consideração todas as informações disponíveis, de forma a permitir a avaliação dos riscos para promoção de caminhos sustentáveis a longo prazo, situação, portanto, que necessita de uma governança eficaz.

A instituição de uma política de governança nas instituições públicas é tema que já vinha sendo paulatinamente abordado no Brasil, até mesmo por força do interesse do país em aderir a OCDE, que reconhece a necessidade de que medidas de planejamento e transparência sejam adotadas para reforçar a integridade do sistema de compras. Vetores de governança e *compliance* já haviam sido integrados à Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 2013), Lei de Acesso à Informação nº 12.527, de 2011, Lei de Conflito de Interesses nº 12.813, de 2013, e Lei das Estatais nº 13.303, de 2016.

Além disso, a matéria já foi objeto de avaliação pelo Tribunal de Contas da União (TCU), como consta do Acórdão nº 2.622, de 2015, documento que

se referiu especificamente a uma pesquisa sobre a implementação de governança nas aquisições realizadas pelo setor público.

Em 2018, outro Acórdão do TCU, nº 588, de 2018, voltou a abordar a questão, após exame realizado com a finalidade de medir aspectos de liderança, de estratégia e de *accountability* em organizações públicas federais. Na ocasião, constatou-se que boas práticas de governança pública corporativa ainda não eram adotadas na maior parte das organizações, havendo pouca gestão estratégica de áreas críticas, acompanhamento insuficiente da estratégia organizacional, dos resultados e do desempenho da alta administração, podendo, por isso, ocorrer dispersão de energia e recursos, além de maior vulnerabilidade à fraude e à corrupção. Em termos específicos de licitações e contratações, o TCU verificou que a gestão dos riscos das contratações relevantes ainda era pouco praticada pelas organizações.

A nova Lei de Licitações reflete o cenário de preocupação com a implementação da governança em órgãos públicos na contratação pública, ressaltando a necessidade da implementação da gestão dos riscos e de adoção de maior transparência como forma de estimular o controle, como por meio da criação de um portal nacional de compras públicas. Além disso, prevê uma nítida valorização do planejamento das contratações, notadamente com a inclusão de todo um capítulo dedicado especificamente à fase preparatória do processo licitatório (Capítulo II, do Título II, art. 18), relacionando a possibilidade de adoção de um plano anual de contratações (art. 12, inciso VII) em que restariam incluídas as obrigações relativas à definição do que seriam as aquisições prioritárias do órgão, seu alinhamento com o orçamento e a forma pela qual poderão ser atendidas as normas legais pertinentes.

Em termos de exigências de integridade aplicadas à própria Administração Pública, o novo diploma elege não apenas o princípio da probidade administrativa como norte das licitações e contratações (art. 5º), mas de modo mais específico

² O pico do mercado de compras governamentais no Brasil ocorreu em 2008, quando atingiu 14% do PIB. Sobre o tema ver: CEPAL; IPEA, 2021.

prevê a necessidade de que a atividade seja, preferencialmente, desempenhada por servidor efetivo ou empregado público do quadro permanente da Administração, que haja a segregação de funções, a gestão por competências (em que devem ser atribuídas as atividades de licitações e contratos a servidores que possuam formação compatível com a área), e, ainda, que os servidores desta área não sejam cônjuge ou companheiro de licitantes ou contratados habituais da Administração, nem com eles tenham vínculo de parentesco (art. 7º).

O controle requer estruturação interna e a adoção de processos apropriados para o gerenciamento de riscos.

Oportuno ressaltar, ainda, que situações que possam gerar conflito de interesses no exercício ou após o exercício de cargo ou emprego público devem ser monitoradas pela autoridade pública responsável (art. 9º, § 1º).

No que tange ao aspecto do controle, é possível observar que na Lei nº 14.133, de 2021, o escopo e a forma de sua realização não estão limitados apenas ao disposto no Capítulo III, do Título IV – Das Irregularidades, já que sua finalidade é mais ampla que a prevista na anterior Lei nº 8.666/1993, a qual se limitava a dispor sobre a conformidade das licitações e contratações com a lei e os regulamentos. Na nova lei o propósito também está relacionado a verificar se os objetivos e a estratégia prevista pela instituição estão sendo atingidos.

Por isso, no novo diploma o controle requer estruturação interna e adoção de processos apropriados para o gerenciamento de riscos que possam comprometer os objetivos almejados, servindo a avaliação como elemento essencial para monitorar esse processo, ou seja, para reportar à gestão como tem sido a execução dos trabalhos e os resultados alcançados.

3. Dispositivos da nova lei sobre o controle das licitações e contratos e a gestão de riscos

Inaugurando o Capítulo III do Título IV, o art. 169 da lei dispõe expressamente que as contratações deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle, para os quais a Administração poderá utilizar recursos de tecnologia de informação.³

Além de apostar na fiscalização social por meio do incremento de instrumentos de transparência, com a adoção do portal de compras públicas (art. 174), também destacado no art. 169, o diploma atribui relevância ao controle interno com a finalidade de melhorar a própria gestão da entidade, inspirando-se num modelo de controle interno que serve de referência, especialmente, para empresas privadas, o Coso.⁴

Essa referência teórica de controle, elaborada pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – ou Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros –, é mundialmente conhecida e foi desenvolvida tendo por finalidade combater a ocorrência de fraudes em relatórios financeiros e contábeis de diversas empresas, as quais ocasionaram prejuízos aos seus acionistas, colaboradores e *stakeholders*.

A matriz dessa formulação parte da premissa, em apertada síntese, de que a instalação de um ambiente de controle (e por isso ela o prevê de modo concomitante e prévio) fixa a filosofia de uma organização, influenciando a consciência de risco e monitoramento de seus colaboradores.

³. Oportuno observar aqui que a gestão de riscos na área de compras públicas já havia sido estabelecida no âmbito federal pela Instrução Normativa nº 5, de 2017, do Ministério do Planejamento e Orçamento. A nova lei, no entanto, estende a obrigação a todos os entes federativos.

⁴. O modelo adotado pela lei não se confunde integralmente com o referencial Coso, já que a lei inclui na terceira linha de defesa um órgão de controle externo, o Tribunal de Contas (art. 169, inciso III).

O modelo Coso adota linhas de defesa, ou melhor, frentes de controle, para realização dessa missão constante. Cabe à primeira linha, entre outros aspectos, liderar e dirigir ações, além de estabelecer e manter processos apropriados para o gerenciamento de operações e riscos. Já a segunda linha, em síntese, fornece *expertise* complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto ao gerenciamento de riscos, incluindo a verificação da conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável. A terceira linha está relacionada à atividade de avaliação e assessoria independente e objetiva, recaindo sua análise sobre a adequação e eficácia da governança e gerenciamento de riscos, reportando suas descobertas à gestão e assessoria independentes.

Os incisos I a III do art. 169 também dispõem sobre a existência de três linhas de defesa (atualmente mais conhecidas como três linhas apenas, como menciona o *Institut of Internal Auditors – IIA*), ou seja, de funções de controle. Na lei, a primeira linha é formada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na gestão da entidade. A segunda linha é composta das unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade. Já a terceira linha é integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo Tribunal de Contas.

Embora não haja exata correspondência, pela própria literalidade do art. 169, é possível inferir que a lei prima pelo controle *perene*, intencionando submeter as contratações a práticas contínuas de prevenção e gestão de riscos. Além disso, como já mencionado, adota escopo robustamente mais amplo de controle do que era previsto na análise de conformidade prevista no art. 113 da Lei nº 8.666, de 1993. Isso porque pretende que se identifiquem as vulnerabilidades que podem ocorrer nos processos licitatórios e contratuais, avaliando quais são os aceitáveis e de que forma eles serão administrados. Permite-se, assim, sopesar em que medida esse

risco deve ser evitado, reduzido, compartilhado ou mesmo aceito (ou seja, avaliar qual é o apetite ao risco do próprio órgão).

A finalidade é tratar com eficiência as incertezas, possibilitando um melhor aproveitamento das oportunidades, juntamente com a redução de possíveis impactos de eventos negativos, sendo evidente a sua importância quanto à eficácia e à melhoria do desempenho organizacional.

A ideia é, de fato, criar uma cultura interna de avaliação do desempenho, que permita fornecer resultados mensuráveis de acordo com os objetivos da instituição e da compra pública e, assim, auxiliar a própria gestão da entidade.

É certo que, embora a prática do controle da Administração Pública já tivesse um escopo bastante amplo, dada a incidência de princípios jurídicos na avaliação da conduta administrativa por meio de órgãos de controle, como os Tribunais de Contas e o Poder Judiciário, a finalidade prevista no novo diploma normativo não se resume a tratar dessas atividades. Sua finalidade está voltada à avaliação da forma e qualidade de atuação dos atores que vivenciam o ciclo de licitação e contratação pública, tanto que a expressa separação de funções tem por fim evitar conflitos de interesses, impedindo, assim, que atos de autorização, operação, controle e contabilização sejam executados pela mesma pessoa.

Considerando-se esse contexto, pode-se dizer que o diploma legal, além de pretender estabelecer uma política de contínuo gerenciamento de riscos nesta seara, requer o planejamento, a existência de competências bem definidas e segregadas, além de instâncias de controle *perenes* para assegurar que a resposta aos riscos seja conduzida de maneira adequada e oportuna.

4. O balanceamento da atividade de controle na nova Lei de Licitações

Como já referido, a nova Lei de Licitações incorpora de modo formal e direcionado a todos os entes

federativos a necessidade de que seja estabelecido um programa de integridade na Administração Pública, atribuindo à alta administração a responsabilidade de implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos (art. 11, parágrafo único).

Já havia no arcabouço jurídico brasileiro diplomas normativos que estabeleciam a obrigatoriedade de organizações que compunham Administração indireta adotarem mecanismos para permitir uma conduta ética, transparente e responsável. Nesse sentido, encontrava-se disposto, no art. 9º da Lei das Estatais nº 13.303, de 2016, que as empresas públicas e sociedades de economia mista deveriam adotar regras, estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno.

Essa lei estabeleceu a necessidade de criação de estrutura administrativa adequada para a efetividade de tais controles, como a possibilidade de que a área de *compliance* se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar a adotar as medidas necessárias.

Vale destacar a novidade, no entanto, constante no novo diploma normativo de licitações, no sentido de que a estrutura de controle prevista não deve ser implementada de maneira irrefletida, já que o próprio § 1º do art. 169 estipula que se levarão em conta os custos e os benefícios decorrentes da sua implementação, de modo que ela pode não ser adequada para determinados órgãos.

Sem dúvida que o incremento de uma política de controle favorece a instalação de uma administração burocrática, como mencionado por Cecília Olivieri no seminário do Conselho Nacional de Controle Interno de 2014 (CONACI, 2014, p. 14). Crescentes aparatos de controle aumentam os custos de transação em compras públicas, conforme perspectiva delineada pela própria OCDE, podendo

levar à morosidade e, no limite, à paralisação da capacidade de ações de inovação governamental (OCDE, 2009, p. 30).

Deve-se, assim, ser ponderado o custo de implementação e atuação de toda uma infraestrutura de controle, sob pena de subverter-se o mecanismo, transformando-o em finalidade da própria Administração.

O incremento de uma política de controle favorece a instalação de uma administração burocrática.

Além disso, uma atividade de controle que permita verificar se determinado evento ocorreu ou não deve ser alocada em uma situação em que há um risco significativo, sob pena de tornar essa atividade de controle dispendiosa e, além disso, contraproducente.

Esse dispositivo, portanto, é especialmente relevante, uma vez que a estrutura de controle exige não apenas esforços, mas recursos para sua adequada implementação, o que pode restar se não inviável, ao menos deveras difícil para a maior parte dos municípios brasileiros, que são de pequeno porte e dependem do repasse de recursos de outros entes federativos.

Trata-se também de um aspecto a ser considerado em toda a atividade de controle, já que, muitas vezes, os gestores podem acabar por priorizar mais atender às demandas de controladores do que cumprir com as atividades-fim da Administração Pública (MARQUES NETO; PALMA, 2017, p. 26).

Oportuno ressaltar, nessa conjuntura, que a própria lei estabeleceu critérios para o exercício da atividade de controle, ou seja, das matérias que estarão sujeitas à referida fiscalização, devendo-se considerar a oportunidade (qual o propósito da fiscalização), a materialidade (montante de recursos alocados), a relevância (importância relativa

ou papel desempenhado por determinada questão e o risco (a existência ou não de elementos de vulnerabilidade ou fraqueza existentes). Embora esses critérios já fossem utilizados na realização do controle externo por Tribunais de Contas, por exemplo, certo que agora eles são alcançáveis e podem ser bem compreendidos por toda a sociedade e pelos próprios gestores públicos, eis que expressos em lei.

Por fim, cabe destacar que a nova legislação se alinha ao que dispõe o art. 21 da Lei de Introdução ao Direito Brasileiro (Decreto-Lei nº 4.657, de 1942, com as alterações efetuadas por meio da Lei nº 13.655, de 2018), que estabelece a necessidade de avaliar as consequências concretas de uma decisão controladora que invalide ato, contrato ou ajuste.

Isso porque o art. 170, *caput*, se refere à necessidade de os órgãos de controle avaliarem os resultados da contratação no exercício da respectiva atividade. Por resultados consideram-se os efeitos fático-jurídicos mais importantes e que não poderão ser desmerecidos pelo controlador, nem mesmo interno, no âmbito da nova Lei de Licitações.

Tal aspecto alinha-se à recente alteração pela qual passa o Direito brasileiro, de que o controle não é imune a custos ou ineficiências ou mesmo irresponsabilidades decisórias e, nesse sentido, o dispositivo legal é de grande importância para o estabelecimento de um cenário saudável e equilibrado entre o controle da atividade administrativa e a eficiência, eficácia e efetividade das contratações públicas.

5. Conclusão

A nova Lei de Licitações nº 14.133, de 2021, pretende melhorar o ambiente de contratações públicas no Brasil e, para tanto, estabeleceu uma política de governança e *compliance* para todo o ciclo de contratação, em que resta reconhecida a necessidade de definição de uma estratégia pelo órgão

público para atingir os seus objetivos por meio das compras públicas. Nesse cenário, a lei atribuiu à alta administração das entidades públicas a função de coordenação do processo licitatório e estruturação processual, física e humana das áreas relacionadas ao ciclo, precisando a necessidade de designação de funções a servidores diversos, a capacitação dos agentes envolvidos, a gestão por competências, a maior transparência dos objetivos almejados e o estabelecimento de um ambiente de controle que permita o seguimento dos objetivos pretendidos e das regras aplicáveis.

Em síntese, a lei propõe que a Administração Pública planeje e faça escolhas, avaliando os riscos envolvidos e refletindo sobre a adequação de seus procedimentos, por meio do controle perene.

O objetivo é, sem dúvida, ambicioso, já que o cenário para adoção de medidas inovadoras, especialmente em matéria de licitações e contratos, é bastante tímido, em virtude especialmente do aumento da amplitude do controle sobre os atos administrativos na conjuntura brasileira.⁵

Todavia, o diploma aborda a necessidade da adoção de governança e *compliance* pela Administração direta. E observa-se que políticas de conformidade adotadas por empresas estatais têm ganhado notoriedade, configurando-se como mecanismo importante para melhorar a reputação das entidades. Um caso que representa essa modificação é a política de governança, risco e *compliance* adotada pela Petrobras no ano de 2015, a qual estabelece ações contínuas de prevenção, detecção e correção de atos de fraude e corrupção. Ela visa, por meio do robustecimento da sua integridade, recuperar a imagem da empresa, podendo se constituir num exemplo em que a instituição de novos mecanismos internos de governança pode

5. José Vicente dos Santos Mendonça menciona que se vive, atualmente, no Brasil, a cultura do hipercontrole público, decorrente, entre outros aspectos citados pelo autor, tanto da vagueza das normas habilitadoras do controle, como de certa cultura principialista. Nesse sentido: MENDONÇA, 2018.

melhorar a gestão pública e a transparência das ações da estatal.⁶

Nesse sentido, pode-se afirmar que a nova lei tem boas inspirações, mesmo que peque pela extensa dimensão para regulamentar a atividade de contratação pública. Seu palpite é fortalecer a gestão das instituições, aliando o controle interno a esta finalidade e inspirando-se em referencial de controle mundialmente conhecido.

Mas a lei não indica o controle a qualquer custo, ponderando adequadamente que essa atividade exige esforços, investimentos e não deve ser feita sem cautela, devendo por isso ser adequadamente moderada para que a burocracia que a acompanha

não venha se sobrepor às decisões necessárias à concretização das políticas públicas.

Ainda que as frentes de controle especialmente estabelecidas no art. 169 não guardem um critério objetivo de predileção entre as decisões e que se observe o primado prático do controle externo nesse âmbito, afigura-se possível vislumbrar que o fortalecimento da gestão pública, com a melhoria de sua integridade e reputação, pode ser um meio adequado para a instituição de uma cultura equilibrada do controle e de maior perenidade das decisões.

Exige-se, por isso, que a interpretação da nova lei seja feita tendo ciência dos passos já dados no passado e com a visão de uma nova proposta para o futuro. A experimentação em alguns anos dirá em que medida seus ambiciosos objetivos foram então, de fato, concretizados. ●

6. Pode-se consultar a política de *compliance*, ética e transparência da Petrobras em: <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/>. Acesso em: 12 dez. 2021.

BIBLIOGRAFIA

- BERTOLLO, Diego Luís; DE PAULA, Rafael Luís; RHODEN, Joice Taís. Modelo COSO ERM na avaliação de sistemas de controles internos: estudo de caso em uma indústria de concreto e cerâmica do Valor do CAI/RS. *Revista Pensamento & Realidade*, v. 34, n. 2, p. 43-63, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/44339/pdf>. Acesso em: 3 dez. 2021.
- CEPAL; IPEA. *Cadernos Brasil na OCDE: Compras públicas*. 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/210707_cb_ocde_compras_publicas.pdf. Acesso em: 5 dez. 2021.
- CONACI – Conselho Nacional de Controle Interno. *O controle interno governamental no Brasil: velhos desafios, novas perspectivas*. Disponível em: <http://conaci.org.br/wp-content/uploads/2014/12/O-Controle-Interno-Governamental-no-Brasil-PORT-9-8-141.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2021.
- DOURADO, Guilherme Afonso; GIAMUNDO NETO, Giuseppe; MIGUEL, Luiz Felipe Hadlich. *Compliance na Administração Pública*. In: CARVALHO, André Castro; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio. *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2021. p. 823-840.
- FERRO, Murilo Ruiz; LOSINSKAS, Paulo Víctor Barchi. Exigência de *compliance* nas licitações e contratações públicas. In: CARVALHO, André Castro; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio. *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2021. p. 841-867.
- MARQUES NETO, Floriano de Azevedo; PALMA, Juliana Bonacorsi. Os sete impasses do controle da administração pública no Brasil. In: PERES, Marcos Augusto; SOUZA, Rodrigo Pagani de. *Controle da administração pública*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 21-38.
- MENDONÇA, José Vicente. Art. 21 da LINDB: indicando consequências e regularizando atos e negócios. *Rev. Direito Adm.*, Edição Especial: Direito Público na Lei de Introdução às Normas de Direito Brasileiro – LINDB (Lei nº 13.655/2018), Rio de Janeiro, p. 43-61, nov. 2018.
- MOTA FILHO, Humberto E. C.; CARVALHO, Vanessa Cerqueira Reis de. Nova Lei de Licitações: governança e *compliance* das compras públicas rumo a OCDE. 1º mar. 2021. *Migalhas*. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/340920/governanca-e-compliance-das-compras-publicas-rumo-a-ocde>. Acesso em: 3 dez. 2021.
- OCDE. Défis actuels et futurs de la gouvernance publique. *Government at a Glance 2009*. Paris: OECD Publishing, 2009.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende; ACOCELLA, Jéssica. Compliance na Administração Pública. *Fórum Administrativo – FA*, Belo Horizonte, ano 19, n. 224, p. 67-72, out. 2019.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *Modelo das três linhas do IIA 2020*: uma atualização das três linhas de defesa. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Sumário Executivo*: levantamento de governança pública organizacional de 2017/18. Brasília, 2018.