

# Repad

Revista Estudos e  
Pesquisas em Administração

Vol. 9, N. 3 Dezembro/2025



**UFMT**

## GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UM MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DE LITERATURA

Danielle Menezes dos S. Almeida

danielle.menezessantos@ufrpe.br

<https://orcid.org/0009-0006-3018-3516>

<http://lattes.cnpq.br/6831038100097488>

Universidade Federal Rural de Pernambuco-UFRPE

Fabrícia Danielle Paulino Nogueira

fabricia.nogueira@ufrpe.br

<https://orcid.org/0009-0005-1817-3799>

<http://lattes.cnpq.br/0061542963776383>

Universidade Federal Rural de Pernambuco-UFRPE

Jorge da Silva Correia Neto

jorge.correianeto@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9977-1267>

<http://lattes.cnpq.br/6369240444943934>

Universidade Federal Rural de Pernambuco-UFRPE

Ionete Cavalcanti de Moraes

ionete.moraes@ufrpe.br

<https://orcid.org/0000-0003-0621-618X>

<http://lattes.cnpq.br/3001719131827577>

Universidade Federal Rural de Pernambuco-UFRPE

### Resumo

A governança nas contratações públicas assume papel fundamental para assegurar a eficiência, a transparência e a integridade na gestão dos recursos públicos, contribuindo para a entrega de melhores resultados à sociedade. Neste contexto, esta investigação é um mapeamento sistemático da literatura sobre governança nas contratações públicas, com base em publicações científicas no período de 2020 a 2024. A partir da análise de sete artigos obtidos na plataforma Periódicos Capes, buscou-se identificar os principais temas, metodologias, tendências e lacunas presentes na produção acadêmica. Os resultados revelam que os enfoques mais recorrentes dizem respeito à gestão de riscos, sustentabilidade nas contratações, segregação de funções e controle interno, maturidade em governança e planejamento estratégico. A maioria dos estudos adota abordagem qualitativa, com ênfase em análise documental e teórica, embora também tenham sido identificadas contribuições empíricas e aplicadas. As lacunas evidenciadas referem-se à escassez de estudos comparativos, à ausência de avaliações de impacto e à limitada atenção à participação social e ao controle externo. Conclui-se que a governança nas contratações públicas constitui um campo em consolidação, com potencial para novos estudos que aprofundem seus aspectos institucionais e práticos.

**Palavras-chave:** Governança pública. Contratações públicas. Mapeamento sistemático. Administração pública.

## GOVERNANCE IN PUBLIC PROCUREMENT: A Systematic Literature Review

### Abstract

Public procurement governance plays a fundamental role in ensuring efficiency, transparency, and integrity in the management of public resources, contributing to the delivery of better results to society. In this context, the research consists of a systematic literature mapping on governance in public procurement, based on scientific publications from 2020 to 2024. From the analysis of seven articles obtained in the CAPES Journals platform, the study sought to identify the main themes, methodologies, trends, and gaps present in academic production. The results reveal that the most recurrent approaches concern risk management, sustainability in procurement, segregation of duties and internal control, governance maturity, and strategic planning. Most studies adopt a qualitative approach, with an emphasis on documentary and theoretical analysis, although empirical and applied contributions have also been identified. The identified gaps refer to the scarcity of comparative studies, the absence of impact assessments, and the limited attention given to social participation and external control. It is concluded that governance in public procurement constitutes a field in consolidation, with potential for further studies that deepen its institutional and practical aspects.

**Keywords:** Public governance. Public procurement. Systematic mapping. Public administration.

### 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a governança pública passou a ocupar lugar central nas discussões sobre a reforma do Estado e a modernização da administração pública, especialmente em resposta às crises econômicas, políticas e sociais que fragilizaram a confiança da sociedade nas instituições estatais (Teixeira; Gomes, 2019). Em meio a esse cenário, as contratações públicas emergem como campo estratégico para a implementação de práticas de governança que favoreçam a eficiência, a integridade e a transparência dos gastos públicos (Andrade; Madeira, 2024).

A Lei nº 14.133/2021, conhecida como Nova Lei de Licitações (NLL) representa um avanço ao estabelecer diretrizes voltadas à gestão de riscos, ao controle interno e à responsabilização da alta administração na condução das contratações, visando promover um ambiente íntegro e confiável (Andrade; Madeira, 2024). A nova legislação contribui significativamente para o fortalecimento da governança ao introduzir instrumentos como a matriz de responsabilidades, a gestão por competências, a política de integridade e o foco em resultados, o que contribui para uma governança mais efetiva e orientada ao interesse público (Carvalho; Almeida; Arenas, 2022).

Contudo, a aplicação do conceito de governança no setor público não é isenta de desafios. A diversidade de interpretações e a polissemia do termo exigem uma constante reflexão teórica sobre seu significado, abrangência e aplicabilidade na gestão pública (Cozzolino; Irving, 2015). Para Freitas e Silva (2022), a governança pública está intimamente relacionada à capacidade do Estado de responder com eficiência às demandas sociais por meio de mecanismos que conciliem controle social, *accountability* e resultados concretos. Além disso, a promulgação do Decreto nº 9.203/2017 representa um marco importante ao estabelecer a obrigatoriedade da implementação de mecanismos, instâncias e práticas de governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2017).

Apesar desse arcabouço regulatório robusto, a literatura científica sobre governança nas contratações públicas permanece dispersa e fragmentada. Muitos estudos concentram-se em aspectos específicos, como modelos de maturidade institucional (Cunha; Ferreira; Murari, 2024), participação social ou paradigmas de gestão pública — mas ainda conforme tais autores, falta uma visão holística que sintetize abordagens, métodos e lacunas de pesquisa. Esse hiato torna difícil avaliar o estado do conhecimento, identificar tendências consolidadas e apontar oportunidades para investigações futuras.

Diante da complexidade e dos desafios inerentes à implementação da governança nas contratações públicas, e da constante evolução de seus paradigmas teóricos e regulatórios, torna-se essencial compreender como a produção científica recente tem abordado essa temática. Essa lacuna de conhecimento consolidado na literatura justifica a realização de um mapeamento sistemático, que visa identificar as tendências, os principais temas e as lacunas nas pesquisas existentes sobre governança nas contratações públicas no período recente.

Diante desse cenário, emergiu a seguinte questão de pesquisa: como a Governança nas Contratações Públcas tem sido abordada na produção científica no período de 2020 a 2024? Para respondê-la, este estudo tem como objetivo geral analisar a produção científica sobre a Governança nas Contratações Públcas publicada no período de 2020 a 2024.

Para atingir esse objetivo, foram propostos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os principais temas, enfoques e conceitos associados à governança nas contratações públicas; (ii) classificar as metodologias empregadas nas pesquisas sobre o tema; e (iii) sintetizar as principais lacunas, tendências e contribuições da literatura recente, de modo a oferecer subsídios para futuras investigações acadêmicas e aprimoramentos nas práticas institucionais.

Como estratégia metodológica, adotou-se o mapeamento sistemático da literatura, que permite uma abordagem rigorosa e estruturada na coleta, categorização e análise de publicações científicas (Tomé Klock, 2018). Essa escolha metodológica visa contribuir com a consolidação do campo de estudo, reunindo evidências relevantes disponíveis em bases de dados reconhecidas da produção acadêmica e delineando agendas de pesquisa capazes de apoiar o desenvolvimento de políticas e práticas de governança mais eficazes nas contratações públicas.

O artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta os fundamentos teórico-conceituais que sustentam a discussão sobre governança e contratações públicas. A terceira seção detalha a metodologia adotada no desenvolvimento do estudo. A quarta seção traz a análise e discussão dos resultados obtidos a partir da literatura mapeada. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, destacando as principais contribuições do estudo e sugerindo caminhos para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção está subdividida em duas subseções, para dar foco mais específico na conceituação sobre governança e sobre governança das contratações públicas.

### 2.1 Governança: origens e conceitos

O conceito de governança vem avançando nos debates contemporâneos. Parte do debate sobre governança, principalmente governança pública, adota uma perspectiva normativa, tratando-a como um modelo ideal a ser replicado, contudo há uma abordagem analítica que

compreende a governança como ferramenta estratégica, voltada à construção de práticas viáveis e contextualizadas na administração pública (Cavalcanti; Pires, 2018).

A governança insere no âmbito da administração pública algumas concepções que devem ser incorporadas por gestores e servidores públicos visando promover “a melhoria da relação com a sociedade: transparência, equidade, prestação de contas” (Carvalho; Almeida; Arenas, 2022, p. 8).

A governança pública pode ser compreendida, assim, como um conjunto articulado de práticas relacionadas à liderança, à estratégia e ao controle institucional (Holanda; Borges, 2022). Tais práticas têm como finalidade fornecer aos dirigentes e demais partes interessadas os meios para analisar o contexto da organização, definir direções estratégicas e acompanhar sua execução, promovendo melhores resultados à sociedade (Santos; Rover, 2019).

Inspirada nos fundamentos da governança corporativa, essa abordagem foi sistematizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) como ferramenta para aprimorar o desempenho das entidades públicas sob sua jurisdição (Brasil, 2020). Para tanto, a noção de governança pública, na perspectiva de Andrade e Madeira (2024), possui um escopo amplo e evolutivo, frequentemente associada à ideia de “bom governo”. Por isso seu uso tem se intensificado com o objetivo de consolidar uma cultura institucional baseada no planejamento, na ética e na responsabilidade administrativa, visando enfrentar deficiências estruturais e operacionais presentes na gestão pública.

Em síntese, os debates teóricos e conceituais demonstram que a governança pública evoluiu de um ideal normativo para um instrumento prático orientado à transparência, liderança estratégica e prestação de contas, fortalecendo a legitimidade das ações estatais e a confiança social (Cavalcante; Pires, 2018). Sendo assim, a próxima seção examinará especificamente como esses fundamentos se materializam no contexto das contratações públicas, destacando o papel da governança na condução eficiente dos processos licitatórios e na garantia de melhores resultados para os agentes públicos e para a sociedade.

## 2.2 Governança nas contratações públicas

Com base na aplicação dos princípios da governança no campo das contratações públicas, com foco na nova realidade trazida pela NLL, buscou-se evidenciar como os mecanismos de liderança, estratégia e controle — centrais à governança — foram incorporados ao processo licitatório, promovendo maior eficiência, transparência e integridade nas aquisições públicas.

As entidades estatais existem para suprir as demandas sociais por serviços e executar políticas públicas. Para que essa missão seja cumprida com efetividade e eficiência, torna-se indispensável a adoção de arranjos organizacionais que evitem processos excessivamente custosos, morosos e burocráticos (Brasil, 2020). Nesse contexto, Cunha, Ferreira e Murari (2024b) ressaltam que a adoção de práticas mais estruturadas e estratégicas nas contratações públicas representou um marco, ao promover o alinhamento desses processos aos princípios de governança, contribuindo para uma gestão pública mais eficiente e coerente com os objetivos institucionais.

Como aponta Boechat (2022), o processo de contratação pública representa uma das principais formas de aplicação do orçamento estatal, materializando-se na aquisição de bens, serviços e obras. Diante da magnitude dos recursos envolvidos, torna-se indispensável que os procedimentos sejam abertos, transparentes e sujeitos ao controle social, como forma de mitigar riscos de corrupção e má gestão.

A NLL enfatiza o princípio do planejamento como eixo central e estratégico na busca por maior eficiência nos processos licitatórios e contratuais. Essa valorização tem impactos significativos sobre a fiscalização dos contratos administrativos, especialmente no que se refere à escolha e capacitação dos servidores responsáveis por essa função (Almeida, 2024). De acordo com Teixeira (2024), dada a relevância econômica das compras públicas no Brasil, a promulgação dessa legislação sobre licitações provoca mobilização significativa entre os diversos agentes envolvidos com o tema, como servidores públicos, órgãos de controle, juristas, empresas contratantes e a comunidade acadêmica. O autor ressalta ainda que a NLL é fruto de um processo de construção coletiva, resultado do diálogo entre múltiplos setores da sociedade, o que lhe confere legitimidade e a torna um marco importante para o aprimoramento da gestão pública no país.

Dessa forma, observa-se que a incorporação dos princípios de governança nas contratações públicas, especialmente após a promulgação da NLL, reflete uma mudança significativa no modo como a Administração Pública conduz seus processos de aquisição. Ao valorizar práticas de planejamento, controle, capacitação e transparência, a nova legislação busca alinhar as contratações às diretrizes de uma gestão mais eficiente, estratégica e comprometida com o interesse público.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, foi conduzido um mapeamento sistemático da literatura científica entre os dias 18/05 e 01/07 de 2025, utilizando a plataforma Periódicos Capes. A busca foi realizada com o auxílio de operadores lógicos e estruturada por meio de *strings* específicas aplicadas a “qualquer campo”, com o tipo de material “Artigo”, conforme mostra o Quadro 1.

71

**Quadro 1 – Strings de busca**

<b>Strings de Busca</b>
governança AND contratações públicas

Fonte: Elaboração própria (2025)

Quanto aos critérios de inclusão e exclusão aplicados em cada etapa, o Quadro 2 faz uma síntese.

**Quadro 2 – Critérios de inclusão e exclusão**

<b>Critérios de Inclusão</b>	<b>Critérios de Exclusão</b>
Artigos publicados entre 2020 e 2024	Publicação antes de 2020 ou após 2024
Texto em português	Outros idiomas
Acesso aberto (texto completo disponível)	Acesso restrito ou apenas resumo
Título contém <i>governança</i> OU <i>contratações públicas</i>	Título não contém nenhum dos dois termos

Alinhamento ao tema da pesquisa (governança nas contratações públicas)	Temática divergente
--	---------------------

Fonte: Elaboração própria (2025)

### 3.1. Processo de triagem e seleção dos artigos por base de dados

Para assegurar a qualidade, atualidade e relevância dos estudos incluídos no mapeamento sistemático, foi realizada uma triagem rigorosa dos resultados obtidos na plataforma Periódicos Capes, conforme as etapas descritas a seguir:

- Busca inicial: a pesquisa retornou 33 artigos com base nas *strings* definidas (qualquer campo) e (contém) para os termos “governança” e “contratações públicas”. Foi aplicado apenas o filtro para o Tipo de Material “Artigo”;
- Filtro temporal: aplicou-se o critério de recorte temporal, restringindo a seleção a publicações no intervalo de 2020 a 2024, o que reduziu o total para 19 artigos;
- Filtro de idioma: mantiveram-se apenas os artigos publicados em português, resultando na manutenção dos 19 registros;
- Filtro de acesso: foram excluídos os artigos de acesso restrito, permanecendo 16 artigos de acesso aberto;
- Filtro por título: por fim, foram excluídos os artigos cujo título não continha os termos “governança” nem “contratações públicas”, restando 7 artigos finais, os quais compõem o *corpus* de análise deste estudo.

Assim, o número final de buscas resultou em 7 estudos que foram analisados nesta pesquisa, conforme poderá ser visto no quadro 3. Por fim, na etapa de síntese, uma leitura cuidadosa dos trabalhos permitiu uma avaliação do estudo para entender e organizar os dados, o que possibilitou encontrar semelhanças, divergências e oportunidades de pesquisa.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a implementação da estratégia de busca descrita na seção “Processo de triagem e seleção dos artigos por base de dados”, os sete trabalhos mapeados foram listados no Quadro 3.

Quadro 3 - Artigos sobre a governança nas contratações públicas

Autor(es) e Ano	Título do Artigo	Resumo Sucinto
Andrade e Catapan (2024)	Implementação de Política de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas nos Distritos Sanitários Especiais Indígenas	Analisa a implementação da gestão de riscos nas contratações da Secretaria Especial de Saúde Indígena, destacando desafios da adequação à nova Lei de Licitações.

Braz da Silva, Tibúrcio Silva e Machado (2024)	O Efeito da Maldição do Vencedor nas Contratações Públicas da Auditoria Independente	Investiga o impacto da 'maldição do vencedor' nos pregões eletrônicos para auditoria independente em estatais, com foco na variação de preços e qualidade do serviço.
Carvalho, Almeida, Arenas (2022)	Governança nas contratações públicas sob a perspectiva da nova lei de licitações e contratos administrativos	Explora como a Lei nº 14.133/2021 fortalece a governança nas compras públicas por meio de novos instrumentos como gestão por competência, matriz de responsabilidade, gestão de riscos, segregação de funções, política de integridade e foco em resultados, promovendo uma atuação mais estratégica e orientada à geração de valor público.
Caldas (2022)	Contratação Pública Sustentável no Brasil: a Evolução Legislativa e sua Transição	Aborda a evolução normativa em direção à sustentabilidade nos contratos públicos, articulando os pilares do <i>triple bottom line</i> com a nova legislação.
Miotto, Costa e Pires (2024)	Governança e controle das contratações públicas: perspectivas e desafios da implementação da segregação de funções nas licitações	Debate os benefícios e dificuldades na adoção da segregação de funções como medida de integridade nas licitações, com foco em órgãos menores.
Cunha, Ferreira e Murari (2024a)	Governança pública: proposta de um modelo de contratações em Instituições de Ciência e Tecnologia públicas	Se trata de uma revisão sistemática de literatura. Propõe um modelo de governança com base em capitais intangíveis e no modelo Prado-PMMP, voltado a ICTs públicas.
Cunha, Ferreira e Murari (2024b)	Governança nas contratações públicas: referencial teórico	Apresenta os principais referenciais teóricos sobre governança em contratações públicas e destaca a necessidade de amadurecimento institucional.

Fonte: Elaboração própria (2025)

73

Em consonância com os estudos listados no quadro 3, a seguir são apresentados os resultados das análises realizadas a respeito da governança nas contratações públicas. Conforme já mencionado, o propósito foi examinar de que maneira essa temática vem sendo abordada na literatura, bem como as metodologias, as principais lacunas, tendências e contribuições adotadas nos estudos dentro do contexto da governança.

#### 4.1 Temas, enfoques e conceitos associados à governança nas contratações públicas

A governança nas contratações públicas tem sido abordada na literatura científica por diferentes enfoques teóricos e práticos. Um dos temas mais recorrentes é a gestão de riscos, considerada elemento central na estrutura de governança, especialmente após a entrada em vigor da NLL. A investigação conduzida por Andrade e Catapan (2024) demonstra como a gestão de riscos foi institucionalizada nos processos de aquisição da Secretaria Especial de Saúde Indígena, contribuindo para o planejamento e a execução contratual com maior segurança e eficiência.

Outro enfoque relevante é o da sustentabilidade das contratações públicas, discutida por Caldas (2022), que relaciona os contratos administrativos à teoria do Triple Bottom Line e à Agenda 2030 da ONU. O autor defende que a governança contratual deve incorporar a responsabilidade ambiental, social e econômica, como forma de promover o desenvolvimento sustentável.

A dimensão do controle interno e da integridade também emerge com destaque. Miotto, Costa e Pires (2024) ressaltam a importância da segregação de funções como prática preventiva contra fraudes e elemento essencial para garantir a transparência nos processos licitatórios. A proposta está em consonância com os princípios do Decreto nº 9.203/2017, que rege a governança pública federal.

No campo da profissionalização e modernização da gestão pública, Carvalho, Almeida e Arenas (2022) analisam como a NLL incorporou mecanismos de governança como a matriz de responsabilidade, gestão de riscos, segregação de funções, gestão por competências, política de integridade e foco em resultados, promovendo uma atuação mais estratégica e orientada à geração de valor público.

Além disso, os autores destacam a importância do planejamento estratégico como elemento central da nova legislação, conforme previsto nos artigos 12 e 19, que orientam a elaboração do plano anual de contratações e a adoção de instrumentos como catálogos eletrônicos, sistemas informatizados e modelos padronizados. No que se refere ao controle, ressaltam a necessidade de práticas voltadas à responsabilização dos agentes públicos, com ênfase na transparência, segregação de funções, *accountability* e satisfação das partes interessadas, conforme diretrizes do TCU (2020).

Ainda no plano conceitual e institucional, Cunha, Ferreira e Murari (2024a) propõem um modelo de maturidade baseado nos capitais intangíveis (humano, estrutural e relacional), aplicável especialmente a instituições de ciência e tecnologia públicas. Complementarmente, Cunha, Ferreira e Murari (2024b) organizam os principais referenciais teóricos sobre governança nas contratações públicas, com base no Decreto nº 9.203/2017, nos modelos de maturidade institucional como o Prado-PMMM e nos referenciais do TCU, enfatizando a necessidade de padronização dos processos.

Por fim, Braz da Silva, Tibúrcio Silva e Machado (2024) oferecem uma contribuição empírica original ao investigar o fenômeno econômico da "maldição do vencedor", que ocorre em processos licitatórios altamente competitivos — como os pregões eletrônicos — quando o licitante vencedor oferta um preço excessivamente baixo para garantir a vitória, sem avaliar adequadamente os custos reais da execução do contrato. Os autores analisam esse fenômeno nas contratações de auditorias independentes em estatais, demonstrando que a busca excessiva por menores preços — sem considerar critérios de qualidade e eficiência — pode afetar a efetividade das contratações públicas e, portanto, representa um desafio à boa governança e à gestão estratégica das aquisições. O estudo relaciona a governança à busca por eficiência

administrativa, especialmente por meio do planejamento estratégico das aquisições. Ademais, o Quadro 4 sintetiza os principais temas identificados.

Quadro 4 – Temas e autores associados à governança nas contratações públicas

Tema Central	Descrição do Enfoque	Autores
<b>Gestão de riscos</b>	Implementação de mecanismos obrigatórios de gestão de riscos nas contratações públicas.	Andrade e Catapan (2024); Carvalho, Almeida e Arenas (2022)
<b>Sustentabilidade nas contratações</b>	Incorporação de critérios ambientais, sociais e econômicos à governança contratual, alinhados à Agenda 2030. Demonstra a evolução normativa para contratações sustentáveis.	Caldas (2022)
<b>Segregação de funções e controle interno</b>	Estruturação de responsabilidades e práticas de integridade para prevenir fraudes e garantir transparência.	Miotto, Costa e Pires (2024); Carvalho, Almeida e Arenas (2022)
<b>Maturidade em governança</b>	Pesquisa quali-quantitativa; revisão de literatura; modelo de maturidade Prado-PM&MM.	Cunha, Ferreira e Murari (2024a)
	Referenciais teóricos sobre governança; Decreto 9.203/2017; práticas e mecanismos institucionais.	Cunha, Ferreira e Murari (2024b)
<b>Eficiência e planejamento estratégico</b>	Discussão sobre economicidade, impacto da nova lei nas práticas administrativas e busca por resultados qualitativos.	Braz da Silva, Tibúrcio Silva e Machado (2024); Carvalho, Almeida e Arenas (2022)

Fonte: Elaboração própria (2025)

#### 4.2 Metodologias empregadas nas pesquisas sobre o tema

As abordagens metodológicas dos artigos analisados revelam um campo ainda em consolidação, com predominância de pesquisas qualitativas. A maioria dos estudos, como os de Caldas (2022), Carvalho, Almeida e Arenas (2022), Cunha, Ferreira e Murari (2024b), Miotto, Costa e Pires (2024) utilizam pesquisas bibliográficas, documentais e legislativas, com

abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, voltadas à análise normativa e teórica da governança.

Em contraste, Braz da Silva, Tibúrcio Silva e Machado (2024) desenvolvem um estudo quantitativo, com base em dados de 73 pregões eletrônicos para contratação de auditoria independente. Por meio de regressões estatísticas, investigam o fenômeno da “maldição do vencedor”, revelando como a alta competitividade pode afetar negativamente os honorários dos auditores contratados, com implicações para a qualidade do serviço prestado.

Por sua vez, Andrade e Catapan (2024) utilizam pesquisa de campo com aplicação de questionários, respondidos por 102 servidores públicos, terceirizados e temporários, para avaliar a implementação da política de gestão de riscos em distritos sanitários indígenas. Esse método permite capturar a percepção prática dos agentes envolvidos diretamente no processo de contratação pública.

Além disso, o estudo de Cunha, Ferreira e Murari (2024a), uma revisão sistemática da literatura, adota uma abordagem quali-quantitativa, integrando levantamento bibliográfico com proposição de modelo aplicado, baseado no *framework* Prado-PMMM, utilizado originalmente na gestão de projetos. O Quadro 5 apresenta estes resultados.

Quadro 5- Metodologias dos estudos sobre governança nas contratações públicas

Tipo de Metodologia	Características principais	Autores	Qde
<b>Qualitativa (bibliográfica, normativa e documental)</b>	Análise teórica de conceitos, legislação e diretrizes normativas, com abordagem descritiva e exploratória.	Caldas (2022); Carvalho, Almeida e Arenas (2022); Cunha, Ferreira e Murari (2024b); Miotto, Costa e Pires (2024)	4
<b>Pesquisa de campo quantitativa</b>	Uso de dados empíricos e técnicas estatísticas para investigar efeitos econômicos e contratuais.	Braz da Silva, Tibúrcio Silva e Machado (2024)	1
<b>Pesquisa de campo qualitativa</b>	Coleta de dados primários com servidores públicos por meio de questionário estruturado.	Andrade e Catapan (2024)	1

<b>Pesquisa de campo qual- quanti</b>	Revisão sistemática da literatura, com base em PRISMA 2020. Integração de análise teórica com proposição de modelo avaliativo baseado em indicadores (Prado- PMMM).	Cunha, Ferreira e Murari (2024a)	1
---	--	----------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria (2025)

#### 4.3 Principais lacunas, tendências e contribuições

A análise dos estudos revela importantes lacunas na literatura científica sobre governança nas contratações públicas, especialmente quando se observa o distanciamento entre os marcos normativos e a produção empírica consolidada. A primeira e mais evidente lacuna refere-se à escassez de estudos de caráter empírico, principalmente investigações que avaliem os efeitos concretos da implementação de práticas de governança no desempenho das contratações públicas. Apenas um dos sete artigos mapeados adotou abordagem quantitativa com dados estatísticos (Braz da Silva; Tibúrcio Silva; Machado, 2024), enquanto a maioria apresenta abordagem qualitativa. Nesse caso, podemos identificar 4 estudos com pesquisa documental e 3 artigos com pesquisa de campo.

Outra lacuna relevante diz respeito à ausência de estudos comparativos entre diferentes esferas governamentais ou tipos institucionais, como municípios, estados, universidades, empresas estatais e autarquias. Não foram identificadas análises que explorassem variações na aplicação dos mecanismos de governança em contextos organizacionais distintos. Essa limitação dificulta a compreensão das condicionantes institucionais que favorecem ou inibem a efetividade da governança.

Observa-se ainda uma baixa exploração da participação social e dos mecanismos de controle externo como componentes da governança nas contratações, apesar de sua relevância teórica. O papel dos Tribunais de Contas, das Ouvidorias, da sociedade civil organizada e de plataformas de transparência permanece marginal nos artigos analisados, representando um campo fértil para investigações futuras.

Entre as tendências observadas, destaca-se a valorização da gestão de riscos como eixo estruturante da nova governança contratual, impulsionada pela NLL. Outro movimento em evidência é a crescente profissionalização e estruturação institucional, com ênfase na capacitação, na segregação de funções, na integridade e no uso de modelos de maturidade, como proposto por Cunha, Ferreira e Murari (2024a; 2024b). Esses aspectos sinalizam uma preocupação com a construção de capacidades institucionais sustentáveis, alinhadas aos princípios da boa governança.

No que diz respeito às contribuições, os estudos analisados fornecem avanços relevantes, como a proposição de um modelo de governança em contratações públicas aplicável a Instituições de Ciência e Tecnologia públicos (Cunha; Ferreira; Murari 2024a), a introdução de abordagens quantitativas inovadoras no campo (Braz da Silva, Tiburcio Silva; Machado, 2024) e a análise crítica do novo marco legal das licitações (Lei nº 14.133/21) e seus instrumentos de governança (Carvalho; Almeida; Arenas, 2022). Essas produções oferecem subsídios para a formulação de políticas públicas e o aprimoramento das práticas administrativas em diferentes contextos institucionais.

Portanto, há uma base teórica promissora sendo construída, mas a literatura sobre governança nas contratações públicas ainda carece de diversidade metodológica, abordagens comparativas, investigações regionais e setoriais, e estudos sobre impacto e efetividade dos

mecanismos implementados. Tais estudos representam oportunidades concretas para pesquisadores que desejam aprofundar a compreensão dos desafios e potencialidades da governança no campo das compras públicas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a produção científica recente sobre governança nas contratações públicas, por meio de um mapeamento sistemático da literatura no período de 2020 a 2024. A análise dos sete artigos selecionados permitiu identificar os principais temas, enfoques conceituais e metodologias utilizadas, além de revelar lacunas e tendências na abordagem do tema.

Os resultados demonstram que a governança nas contratações públicas vem se consolidando como um campo multidisciplinar e estratégico, impulsionado especialmente pela vigência da NLL. Essa nova legislação tem ampliado as exigências em relação à transparência, à integridade, ao planejamento e à gestão de riscos, reforçando o papel da alta administração na condução dos processos licitatórios. As contribuições teóricas e empíricas dos artigos analisados destacam a incorporação de princípios da governança corporativa no setor público e o esforço de adaptação institucional para o atendimento aos novos marcos regulatórios.

Entre os temas mais recorrentes identificados na literatura, destacam-se: a gestão de riscos como eixo estruturante da governança; a sustentabilidade nas contratações públicas, alinhada à Agenda 2030; a segregação de funções como instrumento de controle e integridade; os modelos de maturidade institucional voltados à avaliação da governança e a busca por eficiência e planejamento estratégico. Essas abordagens apontam para uma crescente profissionalização da gestão pública, com foco em resultados e na geração de valor público.

Quanto às metodologias, observou-se a predominância de estudos qualitativos, com abordagens bibliográficas, documentais e normativas. No entanto, destaca-se a presença de estudos com aplicação prática e uso de técnicas quantitativas, ainda que em número reduzido. A diversidade metodológica, embora incipiente, representa um avanço relevante para a consolidação do campo, o que enriquece a compreensão dos desafios práticos enfrentados pelas organizações públicas na implementação da governança.

Apesar das contribuições identificadas, persistem importantes lacunas na literatura. Destaca-se, a carência de estudos empíricos e comparativos que avaliem, de forma concreta, os efeitos da implementação da governança nas contratações públicas em diferentes contextos institucionais. Além disso, observa-se a ausência de pesquisas que investiguem de maneira mais aprofundada a atuação dos mecanismos externos de controle e participação social — como os tribunais de contas, ouvidorias, conselhos sociais e plataformas de transparência — enquanto instrumentos essenciais para a efetividade e legitimidade da governança pública. Tais lacunas indicam um campo fértil para o desenvolvimento de investigações futuras.

Conclui-se, portanto, que a governança nas contratações públicas se configura como uma agenda em construção, que exige o fortalecimento das capacidades estatais, a disseminação de boas práticas e o desenvolvimento contínuo de instrumentos de planejamento, controle e avaliação. Os achados deste estudo oferecem subsídios relevantes para o aprimoramento das políticas públicas voltadas à área de contratações, bem como para a formulação de agendas futuras de pesquisa, voltadas à avaliação de impactos, análise comparada entre instituições e ao aprofundamento das dimensões normativas e operacionais da governança.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. Lei nº 14.133/2021 e a obrigatoriedade de capacitação do fiscal de contratos administrativos. **Revista do TCU**, Brasília, v. 153, n. 1, p. 190–207, jan./jul. 2024. DOI: <https://doi.org/10.69518/RTCU.153.190-207>

ANDRADE, Maxwel Mota; MADEIRA, Fernando Nunes. A política de governança das contratações públicas sob a perspectiva da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

**Observatório de la Economía Latinoamericana**, v. 22, n. 7, p. e5582-e5582, 2024.

Disponível em: DOI: <https://www.researchgate.net/publication/381950979>. Acesso em: 8 jun. 2025.

BOECHAT, Gabriela. Contratações abertas: uma análise da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (nº 14.133/2021) à luz dos princípios de Governo Aberto.

**Revista da CGU**, v. 14, n. 25, p. 63-76, jan./jun. 2022. DOI:

<https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v14i25.493> .

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. 242 p.

BRAZ DA SILVA, José Diego; TIBÚRCIO SILVA, César Augusto; MACHADO, Michele Rilany Rodrigues. O efeito da maldição do vencedor nas contratações públicas da auditoria independente. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 30-59, 2024.

CALDAS, Roberto Correia da Silva. Contratação pública sustentável no Brasil: a evolução legislativa e sua transição. **Revista de Direito Brasileira**, v. 30, n. 11, p. 239-264, 2021.

CARVALHO, Samuel Silas dos Santos; ALMEIDA, Mariza Gonçalves; ARENAS, Marlene Valério dos Santos. Governança nas contratações públicas sob a perspectiva da nova lei de licitações e contratos administrativos. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 4, p. 23703-23724, 2022. Acesso em: 6 jun. 2025. DOI:

<https://revista.tce.mg.gov.br/pagina/article/download/179/2024-42-2/299> .

CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto. **Governança pública**: construção de capacidades para a efetividade da ação governamental. Brasília: Ipea, 2018. (Nota Técnica, n. 24, Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia – DIEST).

COZZOLINO, Luiz Felipe Freire; IRVING, Marta de Azevedo. Por uma concepção democrática de governança para a esfera pública. **Revista de Políticas Públicas**, v. 19, n. 2, p. 497-508, 2015. <https://doi.org/10.18764/2178-2865.v19n2p497-508>.

CUNHA, Helton Souza da; FERREIRA, Cristiano Vasconcellos; MURARI, Thiago Barros. Governança pública: proposta de um modelo de contratações em Instituições de Ciência e

Tecnologia públicos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 10, p. e4297-e4297, 2024a. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4297>.

CUNHA, Helton Souza da; FERREIRA, Cristiano Vasconcellos; MURARI, Thiago Barros. Governança nas contratações públicas: referencial teórico. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, 2024b. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4029>.

FREITAS, Verivaldo Alves de; SILVA, Francisco Edson Rodrigues da. Administração pública e governança: uma discussão teórica. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, v. 20, n. 1, p. 354-379, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/controle/article/view/751>. Acesso em: 8 jun. 2025.

HOLANDA, Gilderlanio Alves; BORGES, Eriwan Ferreira. Governança pública e unidades de controle interno: nível de aderência às boas práticas de governança. **Revista do TCU**, n. 149, p. 182-200, 2022. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1831>. Acesso em: 25 de out. 2025.

MIOTTO, Marcos Vinícius de Jesus; COSTA, Luis Felype Fonseca; PIRES, Arthur. Governança e controle das contratações públicas: perspectivas e desafios da implementação da segregação de funções nas licitações. **CONPEDI Law Review**, v. 10, n. 1, p. 73-87, 2024.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 732-752, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/79919>. Acesso em: 28 out. 2025

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>.

TEIXEIRA, Sebastião Figueira. A nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021): principais mudanças e impactos na eficiência das contratações públicas. **Revista Científica da Estácio de Sá**, [S. l.], p. 1-28, 2023. Disponível em: <https://ronnycharles.com.br/nova-lei-de-licitacoes-t5/>. Acesso em: 5 jul. 2025.

TOMÉ KLOCK, Ana Carolina. Mapeamentos e revisões sistemáticas da literatura: um guia teórico e prático. **Cadernos de Informática**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 1-9, set. 2018. Acesso em: 15 jun. 2025. DOI: <https://seer.ufrgs.br/index.php/cadernosdeinformatica/article/view/v10n1201801-09>.