

ano 18 - n. 213 | setembro - 2019  
Belo Horizonte | p. 1-167 | ISSN 1676-5826  
Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP

# Fórum de Contratação e Gestão Pública

## FÓRUM DE CONTRATAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA – FCGP

© 2019 Editora Fórum Ltda.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico ou mecânico, inclusive por meio de processos xerográficos, de fotocópias ou de gravação, sem permissão por escrito do possuidor dos direitos de cópias (Lei nº 9.610, de 19.02.1998).

**FÓRUM**  
CONHECIMENTO JURÍDICO

Luís Cláudio Rodrigues Ferreira  
Presidente e Editor

Av. Afonso Pena, 2770 – 15ª andar – Savassi – CEP 30130-012 – Belo Horizonte/MG – Brasil – Tel.: 0800 704 3737  
www.editoraforum.com.br / E-mail: editoraforum@editoraforum.com.br

Impresso no Brasil / Printed in Brazil / Distribuído em todo o Território Nacional

Os conceitos e opiniões expressas nos trabalhos assinados são de responsabilidade exclusiva de seus autores.

Os acórdãos estampados na íntegra correspondem às cópias obtidas junto aos respectivos tribunais ou se originam de publicações de seus julgados.

F745 Fórum de Contratação e Gestão Pública : FCGP. – ano 1, n. 1, (jan. 2002) – Belo Horizonte : Fórum, 2002-

Mensal  
ISSN 1676-5826

1. Direito administrativo. I. Fórum

CDD: 341.3  
CDU: 342.9

Este periódico está catalogado em:

- RVBI (Rede Virtual de Bibliotecas – Congresso Nacional)
- Library of Congress (Biblioteca do Congresso dos EUA)

Coordenação editorial: Leonardo Eustáquio Siqueira Araújo

Pesquisa jurídica: Ézio Lacerda Júnior – OAB/GO 37.488

Darlan Amorim de Abreu – OAB/GO 47.432

Ana Paula de Almeida Queiroz

Responsável pela orientação prática personalizada: Antônio Flávio de Oliveira

Capa: Igor Jamur

Projeto gráfico: Walter Santos

Nossas orientações práticas personalizadas não pretendem adotar uma posição exclusiva de determinado autor. Toda orientação fornecida deve ser tomada como tal, ou seja, fruto de estudos, pesquisas legais, doutrinárias e jurisprudenciais naquele momento, levando-se ainda em conta a exatidão de dados, objeto e elementos fornecidos pelo consultante.

# Expediente

## Conselho Editorial

### **Alécia Paolucci Nogueira Bicalho**

Professora de Direito Administrativo. Diretora-Secretária do Instituto Mineiro de Direito Administrativo (IMDA). Advogada consultora de entidades públicas e privadas em licitações, contratações públicas, infra-estrutura e regulatório.

### **Alice Maria Gonzalez Borges**

Professora Titular de Direito Administrativo da Faculdade de Direito da Universidade Católica do Salvador (UCSAL). Membro do Instituto de Direito Administrativo da Bahia (IDAB).

### **Antônio Flávio de Oliveira**

Procurador do Estado de Goiás. Advogado. Professor universitário e de cursos preparatórios. Membro do Instituto de Direito Administrativo de Goiás (IDAG). Autor de obras jurídicas. Palestrante.

### **Benjamin Zymler**

Ministro do Tribunal de Contas da União. Mestre em Direito e Estado pela Universidade de Brasília (UnB).

### **Carlos Mário da Silva Velloso**

Ex-Presidente do TSE e do STF. Professor emérito da Universidade de Brasília (UnB) e da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).

### **Carlos Ayres Britto**

Ministro aposentado do Supremo Tribunal Federal.

### **Cármen Lúcia Antunes Rocha**

Ministra do Supremo Tribunal Federal.

### **Fabício Motta**

Doutor em Direito do Estado (USP) e Mestre em Direito Administrativo (UFMG). Professor de Direito Administrativo da Universidade Federal de Goiás (UFG). Procurador do Ministério Público junto ao TCM-GO.

### **Flávio Régis Xavier de Moura e Castro**

Conselheiro aposentado do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais.

### **Gilmar Ferreira Mendes**

Ex-Presidente do Supremo Tribunal Federal. Professor da Universidade de Brasília (UnB). Doutor em Direito.

### **Inocêncio Mártires Coelho**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Direito (Mestrado e Doutorado) do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Possui Doutorado pela Universidade de Brasília (UnB).

### **Ivan Barbosa Rigolin**

Administrativista.

### **Ives Gandra da Silva Martins**

Professor Emérito da Universidade Mackenzie, em cuja Faculdade de Direito foi Professor Titular de Direito Econômico e Constitucional.

### **Ivo Dantas**

Professor Titular da Faculdade de Direito do Recife (UFPE). Presidente do Instituto Pernambucano de Direito Comparado.

### **Jessé Torres Pereira Junior**

Desembargador do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Professor da Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro.

### **José Augusto Delgado**

Ministro aposentado do Superior Tribunal de Justiça. Professor de Direito Público.

### **José Cretella Júnior**

Professor Titular de Direito Administrativo da Universidade de São Paulo (USP).

### **Jorge Ulisses Jacoby Fernandes**

Advogado. Consultor. Mestre em Direito Público.

### **José Carlos Moreira Alves**

Doutor em Direito Privado. Ministro aposentado do Supremo Tribunal Federal. Ex-Procurador Geral da República.

### **Lincoln Magalhães da Rocha**

Advogado. Professor Titular da Universidade de Brasília (UnB).

### **Lucas Rocha Furtado**

Subprocurador-Geral do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas da União. Professor da Universidade de Brasília (UnB).

### **Marcelo José das Neves**

Mestre em Direito pela Universidade Cândido Mendes (UCAM). Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Graduando em Filosofia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Pós-graduado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ). Membro das Comissões de Direito do Trabalho e de Direito Administrativo do Instituto dos Advogados Brasileiros (IAB). Analista Judiciário do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região (TRT/RJ).

### **Marco Aurélio Mendes de Farias Mello**

Ministro do Supremo Tribunal Federal. Professor do Curso de Pós-Graduação (*lato sensu*) do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

### **Maria Sylvia Zanella Di Pietro**

Professora Titular de Direito Administrativo da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.

### **Oswaldo Othon de Pontes Saraiva Filho**

Mestre em Direito. Consultor da União. Procurador da Fazenda Nacional de categoria especial. Professor de Direito Tributário da Universidade Católica de Brasília (UCB). Diretor da *Revista Fórum de Direito Tributário – RFDI*.

### **Paulo Modesto**

Professor de Direito Administrativo da Universidade Federal da Bahia. Presidente do Instituto Brasileiro de Direito Público. Presidente do Instituto de Direito Administrativo da Bahia. Membro do Ministério Público da Bahia, da Academia de Letras Jurídicas da Bahia e do Conselho Científico da Cátedra de Cultura Jurídica da Universidade de Girona (Espanha). Diretor da *Revista Brasileira de Direito Público – RBDP*.

# Expediente

## Colaboradores

Adilson Abreu Dallari  
Adriana de Andrade Solé  
Adriana Tavares Pereira Pires  
Adriano de Oliveira Othon  
Adriano de Sousa Maltarollo  
Agnaldo Nogueira Gomes  
Alderico Kleber de Borba  
Alécia Paolucci Nogueira Bicalho  
Alex Vasconcellos Prisco  
Alexandre Agra Belmonte  
Alexandre Aroeira Salles  
Alexandre Gomes  
Alexandre Salomão Jabra  
Alexandre Wagner Nester  
Aline Guimarães Diógenes  
Aline Lúcia Klein  
Ávaro Luiz Miranda Costa Júnior  
Alzemer Martins Ribeiro de Brito  
Amauri Feres Saad  
Ana Carla Bliacheriene  
Ana Carolina C. Hohmann  
Ana Carolina de Almeida Tannuri Laferté  
Ana Carolina Freitas Matos  
Ana Cláudia Carriello Basílio Pereira  
Ana Cláudia Finger  
Ane Karen Dornela de Souza Buldrini  
Ana Lucia Ikenaga  
Ana Luiza Chalushnak  
Ana Luiza Queiroz  
Ana Paula Pellegrinello  
Ana Paula Tomaselli Baade Kuboyama  
Anderson Júnio Leal Moraes  
Anderson Marcio de Oliveira  
Anderson Máximo de Holanda  
Anderson Rubens de Oliveira Couto  
André Castro Carvalho  
André Jansen do Nascimento  
André Luis da Silva Gomes  
André Luis Vieira  
André Luiz Cordeiro Cavalcanti  
André Luiz de Matos Gonçalves  
André Luiz dos Santos Nakamura  
André Luiz Freire  
André Saddy  
Andréa Rodrigues de Oliveira Munhoz  
Andressa Campos Laure  
Angela Cassia Costaldello  
Angélica Guimarães  
Angélica Moreira Dresch da Silveira  
Aniello dos Reis Parziale  
Antonietta Pereira Vieira  
Antonio Augusto Junho Anastasia  
Antônio Carlos Cintra do Amaral  
Antônio Domingos Teixeira Bedran  
Antônio Flávio de Oliveira  
Antônio Rodrigues de Freitas Jr.  
Antonio Sergio Baptista  
Aristhéa Totti Silva Castelo Branco de Alencar  
Armando Miranda Filho  
Arnaldo Sampaio de Moraes Godoy  
Arthur Bobsin de Moraes  
Arthur Lucas  
Augusto Coutinho Filho  
Augusto Neves Dal Pozzo  
Augusto Sherman Cavalcanti  
Bárbara Bianca Sena  
Beatriz Dixon Moreira Alves  
Beatriz Meneghel Chagas Camargo  
Beatriz Monzillo de Almeida  
Benedicto Porto Neto  
Benigno Núñez Novo  
Benjamin Zymier  
Bernardo Alves Moraes de Souza  
Bernardo Strobel Guimarães  
Bernardo Wildi Lins  
Bianca Duarte T. Lobato  
Bruna Rodrigues Colombarolli  
Bruno Martins Torchia  
Bruno Mattos e Silva  
Bruno Moraes Faria Monteiro Belem  
Bruno Oliveira da Silva Ferreira  
Bruno Santos Cunha  
Bruno Vianna Espírito Santo  
Caio de Souza Loureiro

Caio Garcia da Silveira  
Caio Tácito (*in memoriam*)  
Camila Maia Pyramo Costa  
Carlos Alberto dos Santos Silva  
Carlos Ari Sundfeld  
Carlos da Costa e Silva Filho  
Carlos Eduardo Araujo de Assis  
Carlos Eduardo Bergamini Cunha  
Carlos Henrique Chagas da Silva  
Carlos Mauricio Figueiredo  
Carlos Mauricio Ruivo Machado  
Carlos Pinto Coelho Motta (*in memoriam*)  
Carlos Valder do Nascimento  
Carlos Sérgio Gurgel da Silva  
Carmem Lúcia de Barros Petersen  
Carolina Antunes  
Carolina Lages Echeverria  
Carolina Souza Mariz Maia  
Caroline Bastos Dantas  
Carulina de Freitas Chagas  
Cássio Cavalcante Andrade  
Cesar Augusto Del Sasso  
Cesar A. Guimarães Pereira  
Cesar Pereira  
Cesar Santolim  
Cezar Roberto Bitencourt  
Christiano de Oliveira Taveira  
Christianne de Carvalho Stroppa  
Cid Capobiangio S. de Moura  
Cíntia Vieira Bento  
Ciro di Benatti Galvão  
Clara Iglesias Keller  
Clarissa Pacheco Ramos  
Cláudio Brandão de Oliveira  
Cláudio Fernandes Ferreira  
Cláudio Girardi  
Cláudio Grande Júnior  
Cláudio Sarian Altounian  
Clayton Ribeiro de Souza  
Cléia Juçara Airoldi  
Cleucio Santos Nunes  
Cristiana Fortini  
Cristiane de Souza Reginatto  
Cristiane Schwanka  
Cynthia de Fátima Dardes  
Cynthia Póvoa de Aragão  
D'Alembert Arrhenius Alves dos Santos  
Daiana Cristina Sebenello  
Dalton Santos Moraes  
Daniel Ferreira  
Daniel Stein  
Daniel Wunder Hachem  
Daniela Mello Coelho Haikal  
David de Oliveira Lima Rocha  
Dayse Coelho de Almeida  
Dayse Roberta Amaral Neves  
Delano Carneiro da Cunha Câmara  
Denise Hollanda Costa Lima  
Denis Moreira Monassa Martins  
Diana Brandão Maia Mendes de Sousa  
Diego Luis Sousa Martins  
Diego Prandino Alves  
Dilermando Gomes de Alencar  
Diógenes Gasparini (*in memoriam*)  
Diogo de Figueiredo Moreira Neto  
Diogo Ribeiro Ferreira  
Dorinthe dos Santos Bentes Rolim  
Edgar Guimarães  
Edison Franklin Almeida  
Edmilson da Silva Quitério  
Eduardo Amin Menezes Hassan  
Eduardo de Seixas Scozziero  
Eduardo Fortunato Bim  
Eduardo Gonçalves dos Santos Alves  
Edson César dos Santos Cabral  
Eliana Junqueira Munhós Ferreira  
Eliana Maria Lapenda de Moraes Guerra  
Elis Mary Avelina de Azevedo  
Ellen Gracie  
Elton Celestino Kuhn  
Emerson Pereira Alves  
Éricka da Silva Cândido  
Erivaldo Pereira de Paula  
Evandro Martins Guerra

Fabiana Duarte Almeida  
Fabiano de Figueirêdo Araujo  
Fábio Mauro de Medeiros  
Fabrício M. Motta  
Fabrício Souza Duarte  
Fabrício Vieira dos Santos  
Fagner Vilas Boas Souza  
Fátima Fernandes Rodrigues de Souza  
Federico Nunes de Matos  
Felipe Ansaloni  
Felipe Alexandre Santa Anna Mucci Daniel  
Felipe Carvalho Olegário de Souza  
Filipe Regne Mamede  
Fernanda Alves Andrade  
Fernanda Andrade  
Fernanda Babini  
Fernanda Biachi  
Fernanda Leoni  
Fernando Barbalho Martins  
Fernando Couto Garcia  
Fernando José Gonçalves Acunha  
Fernando Pessôa da Silveira Mello  
Fernando Rissoli Lobo Filho  
Fernando Vernalha Guimarães  
Fernão Justen de Oliveira  
Flavia Daniel Vianna  
Flaviano Gomes de França  
Flávio Amaral Garcia  
Flavio Augusto de Castro Barboza  
Flavio C. de Toledo Jr.  
Flávio de Araújo Willemann  
Flávio Henrique Unes Pereira  
Flávio Nunes  
Flávio Sátiro Fernandes  
Floriano de Azevedo Marques Neto  
Florivaldo Dutra de Araújo  
Francis Christian Alves Bicca  
Francisco Augusto Zardo Guedes  
Francisco de Salles Almeida Mafra Filho  
Francisco Eugênio Vilar Torres Teixeira  
Francisco Giuseppe Donato Martins  
Frederico Costa Miguel  
Frederico Garcia Pinheiro  
Gabriela Consolaro Nabozny  
Gabriela Pércio  
Gabriel Campos  
Gabriel Nascimento Kinceszki  
Géilson Mário Braga Filho  
Gélzio Viana Filho  
Georges Louis Hage Humbert  
Geraldo Junio de Sá Ferreira  
Gilberto Pinto Monteiro Diniz  
Gina Copola  
Gisele Hatschbach Bittencourt  
Guilherme Cardoso Ferreira Lino  
Guilherme Carvalho e Sousa  
Guilherme F. Dias Reisdorfer  
Guilherme Henrique de La Rocque Almeida  
Guilherme Jardim Jurksaitis  
Guilherme Marcarenhas Gonçalves  
Guilherme Siqueira de Carvalho  
Gustavo Alexandre Magalhães  
Gustavo Binenbojm  
Gustavo Cauduro Hermes  
Gustavo Coelho Deschamps  
Gustavo Gomes Machado  
Gustavo H. Justino de Oliveira  
Gustavo Henrique Campos dos Santos  
Gustavo Massa  
Gustavo Silva Gusmão dos Santos  
Gustavo Terra Elias  
Gustavo Valadares  
Helen Louize Lima Marques  
Helio Saul Mileski  
Heloísa Helena Antonacio M. Godinho  
Henrique Barros Pereira Ramos  
Henrique Bastos Rocha  
Henrique Pandim Barbosa Machado  
Hidemberg Alves da Frota  
Horácio Augusto Mendes de Sousa  
Hugo de Brito Machado  
Humberto Alves Coelho  
Iara Alves de Paiva Lima  
Igor Gomes Rocha  
Inaldo da Paixão Santos Araújo

Isabel Luiza Rafael Machado dos Santos  
Ítalo Mitre Alves de Lima  
Ílúlian Miranda  
Ivan Barbosa Rigolin  
Ives Gandra da Silva Martins  
Ivo César Barreto de Carvalho  
Jacintho Arruda Câmara  
Jacob Arnaldo Campos Farache  
Jadilson da Silva Maciel  
Jair Eduardo Santana  
Jansen Amadeu do Carmo Madeira  
Jaques Fernando Reolon  
Jayson Fabianh Lopes Campelo  
Jerônimo Souto Leiria  
Jessé Torres Pereira Junior  
João de Deus Pereira Filho  
João Eduardo Lopes Queiroz  
João Paulo Ferreira  
João Paulo Silveira  
Joaquim Furtado de Sousa  
Joel de Menezes Niebuhr  
Jónathas Assunção Salvador Nery de Castro  
Jordana Morais Azevedo  
Jorge Ulisses Jacoby Fernandes  
José Alfredo de O. Baracho (*in memoriam*)  
José Anacleto Abduch Santos  
José Armando da Costa  
José de Ribamar Caldas Furtado  
José dos Santos Carvalho Filho  
José Luis Ribeiro Brazuna  
José Luiz Levy  
José Maria Pinheiro Madeira  
José Néri da Silveira  
José Paulo Dorneles Japur  
José Police Neto  
José-Ricardo Pereira Lira  
José Roberto Tiossi Junior  
José Vinicius da Costa Filho  
José Virgílio Lopes Enei  
Josevan Duarte Magalhães  
Josiane Vidal Vimieiro  
Juliana Bonacorsi de Palma  
Juliana de Almeida Picinin  
Juliana Helena Takaoka Bernardino  
Juliana Picinin  
Juliano Barbosa de Araújo  
Juliano Heinen  
Karina Amorim Sampaio Costa  
Karine Lillian de Sousa Costa Machado  
Karine Lyra Correa  
Kayan Reis  
Kiyoshi Harada  
Kleber Cristiano Xavier Peixoto  
Kleber Luiz Zanchim  
Laone Lago  
Larissa Rodrigues Laks  
Laureano Canabarro Dios  
Leandro Savastano Valadares  
Leonardo Ayres Santiago  
Leonardo Coelho Ribeiro  
Leonardo Lopes Garcia  
Leonardo Porto Carvalho  
Leonardo Rodarte de Almeida e Silva  
Leticia Oliveira Lins de Alencar  
Licurgo Mourão  
Lizandra Bolívar  
Luasses Gonçalves dos Santos  
Lucas Rocha Furtado  
Lúcia Valle Figueiredo (*in memoriam*)  
Luciana Rodrigues Vieira Lopes  
Luciano Dutra  
Luciano Elias Reis  
Luciano Ferraz  
Luciano Medeiros de Andrade Bicalho  
Lucila de Oliveira Carvalho  
Lucimara Bianchi  
Ludmila Reis  
Luís Alberto Thompson Flores Lenz  
Luís Alves  
Luís Eduardo Coimbra de Manuel  
Luís Emílio Pinheiro Neves  
Luís Roberto Andrade Ponte  
Luís Roberto Barroso  
Luís Rodolfo Cruz e Creuz

Luiz Carlos Figueira de Melo  
Luiz Eugenio Scarpino Junior  
Luiz Felipe Bezerra Almeida Simões  
Luiz Felipe Hadlich Miguel  
Luiz Felipe Mucci Barbosa  
Luiz Fernando Valladão Nogueira  
Luiz Henrique Lima  
Madeline Rocha Furtado  
Mailson Veloso Sousa  
Maira Daniele Castaldi  
Maiza Ferian Cerveira da Silva  
Manoel Nascimento de Souza  
Manoel Paulo de Oliveira  
Marçal Justen Filho  
Marcela Tainã Schoroeder  
Marcelle Figueiredo da Cunha  
Marcelo Augusto Carmo de Vasconcellos  
Marcelo Dantas Rocha  
Marcelo José das Neves  
Marcelo Neves  
Marcelo Palavéri  
Marcelo Silveira de Faria  
Marcelo Zenni Travassos  
Marcia Carla Pereira Ribeiro  
Márcia Walquiria Batista  
Márcio Berto Alexandrino de Oliveira  
Márcio Cammarosano  
Márcio Ferreira Kelles  
Márcio Iorio Aranha  
Márcio Pina Marques  
Marco Otávio Martins de Sá  
Marcos Aurélio Anastácio do Amaral  
Marcos Bemquerer Costa  
Marcos Candido de Paula Rezende  
Marcos Felipe Pinheiro Lima  
Marcos Hime Funari  
Marcos Juruena Villela Souto (*in memoriam*)  
Marcos Weiss Bliacheris  
Mária Aparecida Cardoso da Silveira  
Mária Augusta Soares de Oliveira Ferreira  
Mária Cecília Mendes Borges  
Mária Celeste Morais Guimarães  
Mária Coeli Simões Pires  
Mária Eduarda Azevedo  
Mária Elisa Braz Barbosa  
Mária de Lourdes F. de Lima Xavier Cançado  
Mária Fernanda Pires de Carvalho Pereira  
Mária Leticia Rodrigues Guimarães Araújo  
Resende  
Mária Sylvia Zanella Di Pietro  
Mária Tereza Fonseca Dias  
Mária Tereza Uille Gomes  
Mariana Almeida Kato  
Mariana Diniz Cabral  
Marilene Talarico Martins Rodrigues  
Marília Leitão de Jesus  
Marina Fontão Zago  
Marinês Restelatto Dotti  
Mário José Corteze  
Maysa Teixeira Santos  
Marlon Tomazette  
Mateus Eduardo Siqueira Nunes Bertoncini  
Matheus Carneiro Assunção  
Mauricio Oscar Bandeira Maia  
Maurício Pena  
Mauro Roberto Gomes de Mattos  
Melina Kurcgant  
Michele Franco Rosa  
Mila Batista Leite Corrêa da Costa  
Mirela Miró Ziliotto  
Mônica Martins Toscano Simões  
Monique Bianchi  
Monique Rafaella Rocha Furtado  
Murillo Giordan Santos  
Murilo Jacoby Fernandes  
Nadia Cristina Batista  
Natália Resende Andrade  
Napoleão Guimarães Neto  
Odilon Cavallari de Oliveira  
Odilon Neves Junior  
Onofre Alves Batista Júnior  
Orlando de Araujo  
Oswaldo Lelis Tursi

Otaçilio dos Santos Silveira Neto  
Otilia Chaves Barros  
Pamela Danelon Justen de Oliveira  
Paolo Henrique Spilotros Costa  
Patrícia Baptista  
Patrícia Reis Leitão Bastos  
Patrícia Rosset  
Paula Danielle Braga  
Paulistein Aureliano de Almeida  
Paulo Afonso Cavichioli Carmona  
Paulo Antonio Neder  
Paulo César Melo da Cunha  
Paulo de Matos Ferreira Diniz  
Paulo Roberto Ferreira Motta  
Paulo S. Bugarin  
Pedro Coelho Teixeira Cavalcanti  
Pedro Henrique Magalhães Azevedo  
Pedro Jorge Rocha de Oliveira  
Pedro Paulo de Rezende Porto Filho  
Pericles Ferreira de Almeida  
Phillip Gil França  
Priscilla Ramos Netto Viana  
Priscilla Norgann de Sousa Rocha  
Rafael Arruda Oliveira  
Rafael Carvalho Rezende Oliveira  
Rafael Hamze Issa  
Rafael Jardim Cavalcante  
Rafael Pereira Ocampo Moré  
Rafael Vêras de Freitas  
Rafael Wallbach Schwind  
Rafaela de Oliveira Carvalhaes  
Raphael Peixoto de Paula Marques  
Raphael Pereira Lessa  
Raquel Dias da Silveira  
Regeane Bransin Quetes  
Renan Rios Trindade  
Renata Arnaut  
Renata Castanheira de Barros Waller  
Renata Neiva Pinheiro  
Renata Vilhena  
Renato Augusto Hilel Cardoso  
Renato Fenili  
Renato Jorge Brown Ribeiro  
Renato Martins Mimesi Filho  
Renila Lacerda Bragagnol  
Reuder Cavalcante Motta  
Ricardo Marcondes Martins  
Ricardo Ribas da Costa Berlofffa  
Rita Tourinho  
Roberto Correia da Silva Gomes Caldas  
Roberto Dias  
Roberto Tolomelli Ferreira  
Roberto Wagner Lima Nogueira  
Robson Soares de Souza  
Rocco Antonio Rangel Rosso Nelson  
Rodrigo Crelier Zambão da Silva  
Rodrigo Eugênio Matos Resende  
Rodrigo Felipe Cusciano  
Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda  
Rodrigo Luís Kanayama  
Rodrigo Mello da Motta Lima  
Rodrigo Pironi Aguirre de Castro  
Rodrigo Reis de Oliveira  
Rogério Vidal Gandra Martins  
Romeu Felipe Bacellar Filho  
Ronaldo Assunção Sousa do Lago  
Ronaldo Quintanilha da Silva  
Ronaldo Ribeiro de Oliveira  
Roney Raimundo Leão Otilio  
Ronny Charles Lopes de Torres  
Rubia Carneiro Neves  
Rui Duarte  
Rui Magalhães Piscitelli  
Samantha Ribeiro Meyer-Pflug Marques  
Sandra Krieger Gonçalves  
Sebastião Carlos Ranna de Macedo  
Sebastião Helvecio Ramos de Castro  
Sebastião José Lessa  
Sérgio Ciquera Rossi  
Sérgio da Silva Mendes  
Sergio de Andréa Ferreira  
Sérgio Guerra  
Sérgio Honorato dos Santos

Sérvulo Correia  
Sheila Mildes Lopes  
Sidney Bittencourt  
Sílvia Fernanda Gimenez Viana  
Sílvia Gabriela Duarte Araújo  
Sílvia Portes Rocha Martins  
Sílvia Freire de Moraes  
Sirlene Nunes Arêdes  
Sylvio Toshiro Mukai  
Sofia Rodrigues Silvestre Guedes  
Talden Farias  
Tamires Maria Batista Andrade  
Tarso Cabral Violin  
Tassiana Pacifico Souza  
Tatiana Cordeiro Guimarães  
Tatiana Martins da Costa Camarão  
Teresa Villac  
Teresinha de Jesus Basto da Silva

Thaís Boia Marçal  
Thalita Bizerril Duleba Mendes  
Thalita da Costa e Silva  
Thiago Anderson Zagatto  
Thiago Batista da Silva Brum  
Thiago Cardoso Araújo  
Thiago Cássio d'Ávila Araújo  
Thiago Mesquita Teles de Carvalho  
Thiago Zagatto  
Thulio Caminhoto Nassa  
Tiago Alves Barbosa Rodrigues  
Túlio César Pereira Machado-Martins  
Toshio Mukai  
Ubiratan Diniz de Aguiar  
Ursina Regina Sousa Andrade  
Vagner Paes Cavalcanti Filho  
Vanice Regina Lírio do Valle  
Vera de Simone Borma

Vera Monteiro  
Victor Aguiar de Carvalho  
Victor Aguiar Jardim de Amorim  
Victor José Faccioni  
Victor V. Carneiro de Albuquerque  
Vitor Boaventura Xavier  
Vitor Leão Miranda  
Vitor Monteiro  
Vitor Rhein Schirato  
Vinicius Marins  
Vinicius Marques de Carvalho  
Virgílio Queiroz de Paula  
Vladimir da Rocha França  
Washington Luís Batista Barbosa  
Weder de Oliveira  
Weida Zancaner  
Wesley Ricardo Bento  
Ygor Medeiros Brandão de Araújo

**FORUM**  
CONHECIMENTO JURÍDICO

**Luís Cláudio Rodrigues Ferreira**  
*Presidente e Editor*

**Fabício Motta**  
**Jorge Ulisses Jacoby Fernandes**  
*Coordenação Científica*

# Sumário

---

## DOCTRINA

### ARTIGOS

Governança e <i>compliance</i> no setor de mineração: a delicada questão da legalidade e legitimidade <b>Adriana de Andrade Solé, Marcela Tainã Schoroeder</b> .....	9
Formas de prestação de serviço público no Brasil <b>Cid Capobiango S. de Moura, Arthur Lucas</b> .....	22
Transferência de veículo. Interpretação mitigada do artigo 134 do CTB visando a uma gestão eficiente e combatendo a judicialização <b>Geraldo Junio de Sá Ferreira</b> .....	29
Aquisição de bens: roteiro prático para o planejamento da licitação <b>Marinês Restelatto Dotti</b> .....	39
A ineficácia da Lei de Responsabilidade Fiscal na defesa do patrimônio público <b>Rodrigo Luís Kanayama, Thiago Zagatto</b> .....	72

## ORIENTAÇÕES PRÁTICAS EM GESTÃO PÚBLICA

Aquisição e indicação de marca na licitação .....	91
---	----

## JURISPRUDÊNCIA SELECIONADA

### ACÓRDÃO NA ÍNTEGRA

#### Supremo Tribunal Federal

ADI – Emenda Constitucional nº 72/2016 do Estado de Santa Catarina e artigo 11 da Lei Complementar nº 141/2012 – Vinculação de receitas a ações e serviços de saúde em percentual superior ao estabelecido pelo legislador federal no exercício de competência conferida constitucionalmente – Vedação de vinculação da receita de impostos a finalidade não expressamente previstas na Constituição Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 5.897/SC .....	93
--	----

#### Superior Tribunal de Justiça

Recurso Especial – Ação de Declaração de Inexistência de Relação Jurídica – Falsificação de assinatura em contrato de fiança bancária – Alegação de relação de consumo – Descabimento – Fiança bancária acessória a contrato administrativo – Inaplicabilidade da Súmula nº 297/STJ. Recurso Especial nº 1.745.415/SP .....	106
---	-----

#### Tribunal de Contas da União

Licitação – Dispensa – Instituições prisionais – Ilegalidade de contratação de serviços de prestação continuada com base na hipótese prevista no artigo 24, XXXV da Lei nº 8.666/1993. Representação nº 003.430/2019-7 .....	109
--	-----

#### Tribunal Regional Federal da 1ª Região

Improbidade administrativa – Verba Federal – Convênio entre o Ministério da Saúde e município – Dispensa indevida de licitação – Violação ao artigo 10, VIII e artigo 11, <i>caput</i> da Lei nº 8.429/92 – Inexistência de prejuízo ao Erário. Apelação Cível nº 0007128-24.2011.4.01.4300/TO .....	115
--	-----

#### Tribunal Regional Federal da 5ª Região

Improbidade administrativa – Sistema Único de Saúde – Repasse de recursos do Fundo Nacional de Saúde ao Fundo Municipal de Saúde – Fiscalização do Ministério da Saúde e do Tribunal de Contas da União. Apelação Cível nº 587313/CE .....	125
--	-----

## CONSULTAS – TRIBUNAIS DE CONTAS

#### Tribunal de Contas dos Municípios de Goiás

Consulta – RPPS – Plano de amortização – Aporte – Período de recursos – Contribuição suplementar – Repercussão nas despesas com pessoal. Processo nº 17680/18 .....	129
---	-----

## EMENTÁRIO

Concessão e Permissão .....	147
Contratação Direta.....	147
Contrato Administrativo.....	147
Controle Interno e Externo .....	149
Convênio.....	153
Licitação .....	157

## TENDÊNCIAS JURISPRUDENCIAIS

Controle Interno e Externo .....	161
Convênio.....	161
Licitação .....	161

## LEGISLAÇÃO COMENTADA

Comentário à Lei de Licitações e Contratações Públicas (art. 115) <b>Antônio Flávio de Oliveira</b> .....	163
--	-----

## LEGISLAÇÃO

INFORMATIVO DE LEGISLAÇÃO .....	165
---------------------------------	-----

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES.....	167
---------------------------------	-----

## Governança e *compliance* no setor de mineração: a delicada questão da legalidade e legitimidade

**Adriana de Andrade Solé**

Engenheira Eletricista. Conselheira de Administração certificada pelo IBGC. Pesquisadora do Departamento de Pesquisa em Engenharia e Educação Continuada (DEPEC) da Fundação Gorceix nas áreas de Governança Corporativa, *Compliance* e Gestão de Ativos. Autora dos livros *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*, pela Editora Atlas/GEN; *Código de Conduta: Evolução, Essência e Elaboração*, pela Editora Fórum; e *Gestão Integrada de Territórios*, IBIO 2012. Palestrante e consultora sobre Governança Corporativa, *Compliance* e Programas de Integridade. Professora da FDC, IBMEC, PUC Minas e FUMEC-MG.

**Marcela Tainã Schoroeder**

Bacharel em Geologia (USP). Especializada em Petrologia e Geoquímica pela mesma instituição. Membro da AIG (*Australian Institute of Geoscientists*). Especialista em Modelagem Geológica, Estimativa de Recursos Minerais, Amostragem e QAQC.

**Resumo:** O novo cenário da mineração no Brasil, as tendências mundiais e as novas mudanças trazidas pelas ANM exigem realinhamento de todo o sistema de governança corporativa dos *players* do setor. Neste artigo, levantamos inicialmente três questões que consideramos estratégicas nessa direção e sugerimos uma adaptação dos modelos e estruturas atuais de governança corporativa das empresas capazes de tornar assuntos caros ao setor temas de discussão estratégica em um conselho de administração. As três questões são: estratégica convergência dos princípios da boa governança corporativa com os princípios norteadores dos principais códigos internacionais do setor de mineração mundial; importância de se considerar o binômio legalidade x legitimidade nos processos minerários, em especial nos leilões eletrônicos, e, por último, a questão específica e diferenciadora do setor que é a competência. Entendemos que, enquanto não forem pauta de reuniões de conselho de administração as questões referentes a recursos e reservas, os assuntos pertinentes à exploração e gestão de ativos minerários nunca serão temas estratégicos nas empresas e serão constantemente negligenciados e pouco monitorados, vulnerabilizando ainda mais a imagem e a credibilidade dos *players* do setor frente à opinião pública e outros *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. *Compliance*. Prestação responsável de contas. Senso de justiça. Materialidade. Competência. Códigos internacionais de mineração. Conselhos de administração. Legitimidade. Legalidade. Comitês estratégicos. Comitê de recursos e reservas.

**Sumário:** **1** Importância do setor e principais tendências – **2** Governança corporativa no setor de mineração: a estratégica convergência de princípios – **3** A delicada e necessária questão da legalidade x legitimidade nos processos do setor minerário – **4** A questão específica e diferenciadora do setor de mineração: competência – **5** Estrutura de governança corporativa necessária para fazer jus aos desafios: comitê ligado ao conselho e política de recursos e reservas

### 1 Importância do setor e principais tendências

É indiscutível a importância dos bens minerais para a sociedade, uma vez que boa parte das necessidades básicas de um ser humano é atendida por esses recursos. Estudos e pesquisas já demonstraram que uma pessoa consome direta ou indiretamente cerca de 10 toneladas/ano de produtos do reino mineral, abrangendo 350 espécies minerais distintas.

A intensidade de aproveitamento dos recursos minerais de um país é um importante indicador de desenvolvimento social e econômico, pois mede a disponibilidade desses ativos que precisa ser garantida para suprir as demandas da sociedade, criando uma relação direta entre desenvolvimento econômico, qualidade de vida e consumo de bens minerais. A mineração como indústria de base induz a formação da cadeia produtiva, do processo de transformação de minérios até os produtos industrializados. É uma atividade alavancadora do desenvolvimento econômico de várias nações, como Canadá, Austrália e Estados Unidos.

Quantificando essa importância e segundo dados divulgados pela Fiemg (03/2019) (NOGUEIRA, 2019), o impacto econômico da paralisação de parte da atividade minerária devido ao rompimento das barragens da Samarco e Vale deve levar Minas Gerais a registrar um produto interno bruto (PIB) negativo neste ano. A queda decorrente prevista na produção das riquezas no estado é de 3,3% para -4,0%, se considerado o cenário atual de interdições de complexos minerários. O levantamento também aponta fechamento de 851 mil postos de trabalho, num horizonte de seis a oito meses.

Destacam-se também as transformações radicais que impactaram esse setor na última década decorrentes da crise global, da oscilação entre os extremos dos preços das *commodities* e o agressivo processo de fusão, aquisição e consolidação e da revolução digital que modificaram a realidade operacional desse setor.

A necessidade de conter custos, rever estratégias e gerenciar riscos passou a ser mantra diário do setor que começa a visualizar algumas necessidades, muito bem descritas no estudo Deloitte (2018), como:

1. trazer o digital para o uso diário;
2. mudar a imagem do setor;
3. transformar o relacionamento com os *stakeholders*;
4. gerenciar o uso da água;
5. atender as novas expectativas dos acionistas;
6. prever o comportamento das *commodities* do futuro;
7. encontrar um equilíbrio entre cautela e coragem.

Sobreviver a esse cenário encarando todos os desafios de forma contundente impõe como condição *sine qua non* um realinhamento de todo o sistema de governança corporativa dos *players* do setor.

## 2 Governança corporativa no setor de mineração: a estratégica convergência de princípios

De acordo com o IBGC (2015):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle

e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

A governança corporativa expressa-se, portanto, basicamente por um sistema de relações entre pelo menos três atores: propriedade ou acionistas, conselho de administração e diretoria executiva. A essas três âncoras podem se somar outras, quando se admite a ativa interação com outras partes interessadas no desempenho e nos impactos das corporações. De acordo com Andrade e Rossetti (2014), o que define a extensão e os objetivos desse relacionamento é a assimilação, pelos proprietários, de responsabilidades corporativas, voltadas para objetivos emergentes, como sociais e ambientais, e com atores da cadeia de negócios (montante e jusante). E é nesse aspecto que reside o principal desafio do setor de mineração.

Na construção e na operação de sistemas de governança, geralmente estão presentes oito Ps, explícita ou implicitamente, segundo Andrade e Rossetti (2014):

1. propriedade;
2. princípios;
3. propósitos;
4. poder;
5. papéis;
6. práticas;
7. pessoas;
8. perenidade ou perpetuidade.

Propriedade é o atributo fundamental e diferenciador das companhias e define as relações com as razões de ser e com as diretrizes da governança.

Os princípios são derivados do processo ético que deve prevalecer no mundo dos negócios: senso de justiça, transparência, prestação responsável de contas, conformidade legal e responsabilidade corporativa.

Os propósitos convergem para o máximo retorno total de longo prazo dos acionistas e, em caso do modelo ampliado que estamos tratando neste artigo, para a harmonização de interesses com outras partes interessadas também.

A segregação dos papéis resulta das diferentes atribuições de proprietários, conselheiros e gestores, e tais papéis precisam ser claramente definidos entre essas instâncias e as demais corporativas. O poder, emanado pelos acionistas e/ou proprietários, será exercido pelos administradores escolhidos, responsáveis pelo direcionamento da companhia e pela geração de resultados.

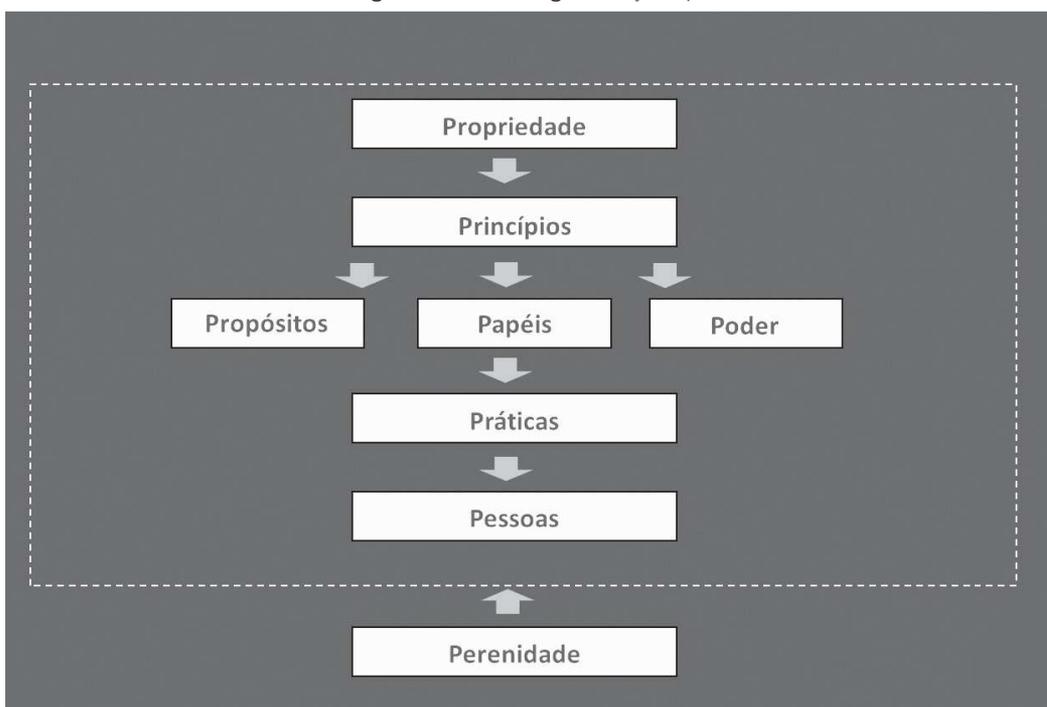
As práticas visam ao estabelecimento de canais fluidos de informação e de bom e consensual sistema para as tomadas de decisão e acompanhamento das ações decorrentes.

Na sustentação de todos esses Ps estão as pessoas condutoras do conjunto de legados e dos objetivos que dão vida e continuidade às operações corporativas.

Por fim, o último P trata da perenidade ou perpetuidade da empresa, fortemente dependente dos sete precedentes, e define-se como objetivo síntese das companhias, sustentado por bons resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais.

Esquemáticamente, os oito Ps da governança corporativa podem ser visualizados através da figura 1 exposta a seguir.

Figura 1 – Oito Ps da governança corporativa



Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2014, p. 144.

Considerando quatro tipologias de organizações (abertas ou fechadas, pública ou sociedade de capital misto, cooperativas e de terceiro setor), percebemos que os elementos diferenciadores de cada sistema se fazem presentes nos dois primeiros Ps da governança (propriedade e princípios), e são nesses dois que mais qualificaremos as especificidades que nos chamam a atenção no setor de mineração.

Os recursos minerais, inclusive os do subsolo, são bens da União. Diante dessa premissa, é assegurada, nos termos da Constituição

da República de 1988, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios, bem como a órgãos da administração direta da União, participação no resultado da exploração ou compensação financeira por essa exploração.

Compete à União organizar a administração dos recursos minerais, a indústria de produção mineral e a distribuição, o comércio e o consumo de produtos minerais, nos termos do Código de Mineração vigente, o Decreto-Lei nº 227/67.

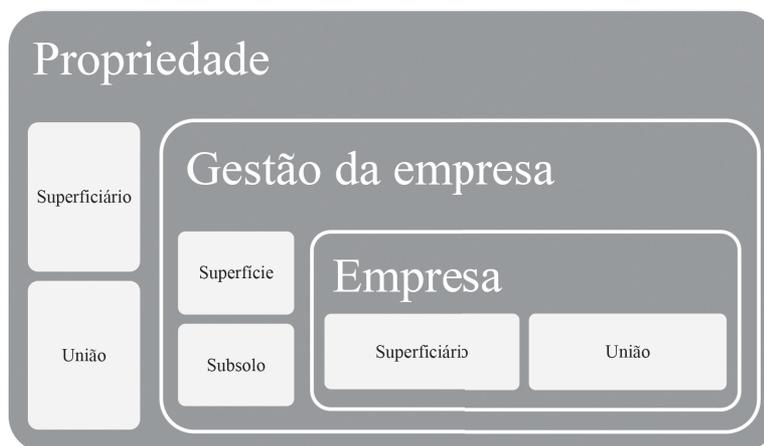
As jazidas, em lavra ou não, e demais recursos minerais constituem propriedade distinta da

do solo, para efeito de exploração ou aproveitamento, e pertencem à União, garantida ao concessionário a propriedade do produto da lavra. A pesquisa e a lavra de recursos minerais e o aproveitamento deles somente poderão ser efetuados mediante autorização ou concessão da União, no interesse nacional. É assegurada participação ao proprietário do solo nos resultados da lavra, na forma e no valor que dispuser a lei, bem como indenização e renda na fase de pesquisa mineral

e/ou na hipótese de constituição de servidão minerária na superfície.

Diante das disposições constitucionais e legais relacionadas à atividade de mineração, entende-se que a *propriedade* dos recursos minerais é da União; porém, é outorgada às empresas a autorização ou a concessão do aproveitamento do bem conforme interesse nacional. A relação de propriedade entre União, empresa e superficiário está representada na figura 2.

Figura 2 – Relação de propriedade em um empreendimento mineiro



Por sua vez, define a lei que jazida é toda massa individualizada de substância mineral ou fósil, aflorando à superfície ou existente no interior da terra e que tenha valor econômico; mina é a jazida em lavra, ainda que suspensa (artigo 4º do Decreto-Lei nº 227, de 28 de fevereiro de 1967). Entende-se por lavra o conjunto de operações coordenadas objetivando o aproveitamento industrial da jazida, desde a extração das substâncias minerais úteis que contiver até o beneficiamento das mesmas (artigo 36 do Decreto-Lei nº 227/67).

Superficiário é o proprietário do solo (da superfície do terreno). O subsolo (embaixo da superfície) pertence à União. O direito de pesquisa e exploração é garantido àquele que primeiro apresentar o requerimento de pesquisa sobre área livre à autoridade concedente, desde que tal requerimento tenha observado os requisitos regulamentados pelo Decreto-Lei nº 227/67 (Código de Mineração).

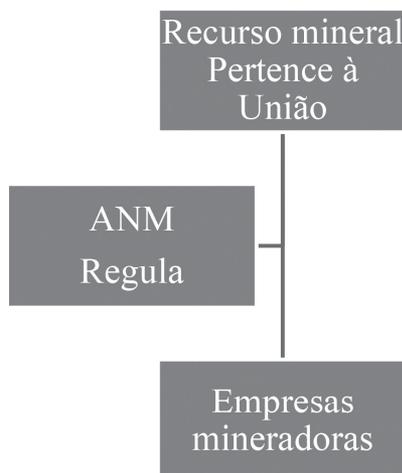
Conforme disposto no art. 2º da Lei nº 13.575/17, a Agência Nacional de Mineração (ANM),

no exercício de suas competências, observará e implementará as orientações e diretrizes fixadas no Decreto-Lei nº 227, de 28 de fevereiro de 1967 (Código de Mineração) em legislação correlata e nas políticas estabelecidas pelo Ministério de Minas e Energia, e terá como finalidade promover a gestão dos recursos minerais da União, bem como a regulação e a fiscalização das atividades para o aproveitamento dos recursos minerais no país, competindo-lhe, entre outras coisas:

- implementar a política nacional para as atividades de mineração;
- estabelecer normas e padrões para o aproveitamento dos recursos minerais, observadas as políticas de planejamento setorial definidas pelo Ministério de Minas e Energia e as melhores práticas da indústria de mineração.

Resumidamente, a ANM é o órgão fiscalizador que será ponte entre a União e as empresas (Figura 3).

Figura 3 – A Agência Nacional Mineração (ANM) tem por finalidade, entre outras, assegurar, controlar e fiscalizar o exercício das atividades de mineração em todo o território nacional



Como compete à ANM estabelecer normas e padrões observando as políticas de planejamento setorial definidas pelo Ministério de Minas e Energia, o P de princípios é regido pelos princípios estabelecidos pela ANM.

Neste sentido, no Decreto nº 9.406, de 12 de junho de 2018, Regulamento do Código de Mineração, está disposto que a reserva mineral se classifica em recursos inferido, indicado e medido e em reservas provável e provada, conforme definidos em Resolução da ANM, necessariamente com base em padrões internacionalmente aceitos de declaração de resultados.

Embora a ANM ainda não tenha emitido a referida resolução, podemos afirmar, desde já, que todos os padrões internacionais de declaração de resultados partem dos mesmos princípios. Os três princípios que fundamentam os códigos internacionais são, segundo a Comissão Brasileira de Recursos e Reservas (CBRR) (as redações mudam, mas o conceito se mantém):

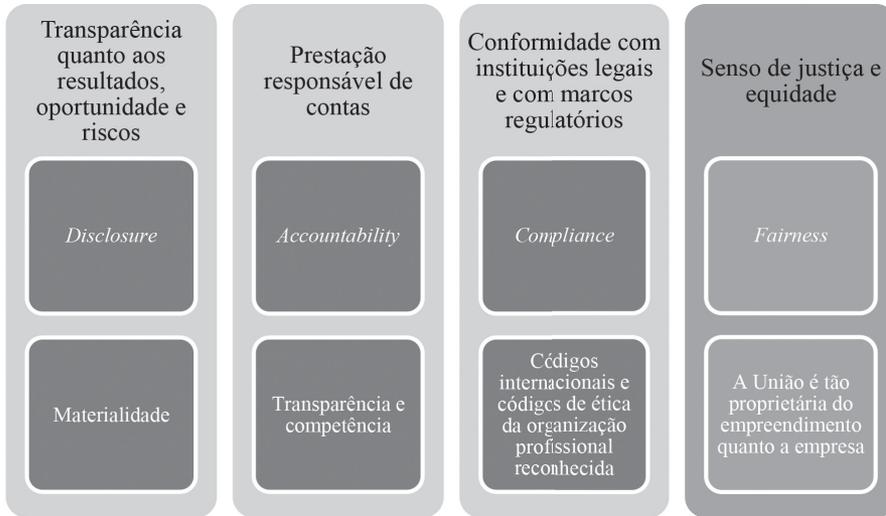
- *transparência*: exige que o leitor de uma declaração pública seja provido com informações suficientes e com apresentação clara

e sem ambiguidades para que este compreenda o relatório e não seja mal orientado por essa informação ou pela omissão de informações materiais que sejam de conhecimento do profissional qualificado;

- *materialidade*: exige que uma declaração pública contenha todas as informações *relevantes* que investidores e seus consultores possam vir a solicitar e que possam de forma razoável esperar encontrar em uma declaração pública para fazer um julgamento equilibrado e fundamentado a respeito dos resultados de exploração, recursos minerais e reservas minerais declarados. Onde a informação relevante não for apresentada, deve ser fornecida uma explicação para justificar a sua exclusão;
- *competência*: exige que a declaração pública se baseie no trabalho realizado por profissionais devidamente qualificados e experientes sujeitos a um código de ética e regras de conduta profissionais vinculativas (profissional qualificado).

De acordo com Andrade Rossetti (2014), há uma clara ligação entre os princípios da governança corporativa e os que regem as melhores práticas internacionais da mineração, sintetizados na figura 4.

Figura 4 – Princípios da governança corporativa no setor de mineração



Sobre o senso de justiça e equidade, cabe destacar que, na mineração, a obtenção da jazida é um fato econômico da maior importância, pois ela é efetivamente o maior ativo de uma empresa minerária, lembrando que, uma vez que o recurso mineral *in situ* pertença à União, o aproveitamento dele em desconformidade com a lei pode configurar até prática ilícita contra o próprio Estado.

### 3 A delicada e necessária questão da legalidade x legitimidade nos processos do setor minerário

Uma vez equalizados e transpostos, ainda que de forma superficial, os conceitos de propriedade e princípios de governança corporativa para o setor de mineração, chamamos atenção para o início do processo do relacionamento entre Estado e empresas, que são as etapas da exploração minerária. Importante pontuarmos, inicialmente, o esforço realizado nos últimos seis anos pelo país na adequação e mudanças legais e políticas no setor mineral que evidenciamos através dos seguintes eventos:

- 2013: enviado ao Congresso Nacional projeto de lei que dispõe sobre a atividade de mineração, a participação no resultado da exploração de recursos minerais assegurada à União, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios, nos termos do art. 20, §1º, da Constituição Federal, e criação do Conselho Nacional de Política

Mineral (CNPM) e da Agência Nacional de Mineração (ANM);

- 2018: Decreto nº 9.587 (28.11.2018, em vigor desde 05.12.2018), Agência Nacional de Mineração (ANM), que substitui o DNPM.
- 2018: Decreto nº 9.406/18, art. 9º, §4º, que classifica a reserva mineral, com base em padrões internacionalmente aceitos.
  - Minuta de Ato Normativo, Consulta Pública nº 8/2018, art. 6º: critérios de transparência, materialidade e competência.
  - Minuta de Ato Normativo, Consulta Pública nº 8/2018, art. 6º, I – transparência: declaração pública deve conter informações suficientes, claras e sem ambiguidades.
  - Minuta de Ato Normativo, Consulta Pública nº 8/2018, art. 6º, II – materialidade: as informações na declaração pública podem ser encontradas de forma razoável.
- 2018. Decreto nº 9.406/18, art. 46; com vistas a avaliar o potencial de atratividade da área desonerada para leilão eletrônico, a ANM poderá, a seu critério, submetê-la à oferta pública prévia, conforme estabelecido em Resolução da ANM (procedimento de disponibilidade de áreas minerárias).
  - Minuta de Ato Normativo, Consulta Pública nº 20/2018, dos procedimentos de disponibilidade de áreas.

Salientamos que as duas minutas supracitadas já passaram por consulta pública, porém a

ANM ainda não emitiu até início de setembro as normativas. Ainda em processo de elaboração o procedimento a ser adotado na oferta do direito de prioridade de áreas colocadas em disponibilidade para pesquisa ou lavra, conforme disposto no art. 2º, inciso VII, da Lei nº 13.575, de 26 de dezembro de 2017, e nos artigos nº 45 e 46 do Decreto nº 9.406, de 12 de junho de 2018.

As áreas (ou bloco de áreas) serão colocadas em oferta pública e negociadas por leilão eletrônico.

As áreas ou blocos de áreas serão declarados disponíveis por meio de edital, pelo prazo de 60 dias. Após o edital, os passos seguintes são:

1. oferta pública: etapa do procedimento de disponibilidade em que a área ou bloco de áreas são ofertados aos interessados

com vistas a avaliar seu potencial de atratividade;

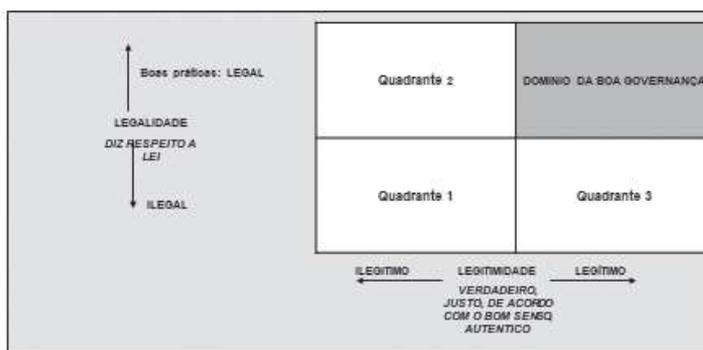
2. leilão eletrônico: etapa do procedimento em que o direito de prioridade vinculado à determinada área ou bloco de áreas, em relação aos quais haja mais de um interessado, será atribuído a quem oferecer lance com maior valor;

3. homologação do resultado.

Introduzimos o contexto normativo da boa governança do Estado (legalidade e legitimidade) para analisarmos a dinâmica atual desses próximos passos evidenciando os leilões, de acordo com os racionais Meyer e Rowan (1978) e Selznick (1957), adaptado e sintetizado pelas autoras na figura 5 abaixo:

Figura 5 – Contexto normativo de boa governança: legalidade x legitimidade

**Contexto normativo de boa governança :  
legalidade e legitimidade**



\* Fonte: HILB, Martín. A nova Governança Corporativa

Os códigos de governança corporativa, de forma geral, encorajam todos os *stakeholders* de uma empresa a serem tanto legais como legítimos. Entendemos as diferenças normativas entre os países daquilo que é legalmente prescrito e socialmente recomendado expostos nos códigos existentes, uma vez que os atributos das culturas nacionais determinam em grande parte as regulamentações normativas em cada país. Sem nos aprofundarmos na questão cultural, constatamos que, tratando-se do tema legalidade/regulamentação do setor minerário brasileiro, há muito a ser construído, pois ainda nos deparamos com a falta de objetividade, transparência e prestação responsável de contas.

Está proposta a existência de uma comissão de licitação, que será uma equipe instituída por ato da diretoria colegiada da ANM, com a função de receber, examinar e julgar todos os documentos relativos ao procedimento de disponibilidade, bem como gerenciar e supervisionar as etapas do procedimento. Serão declaradas em disponibilidade as áreas desoneradas, por ato administrativo, nos termos dos artigos nº 26, 32 e §1º do art. nº 65 do Decreto-Lei nº 227, de 28 de fevereiro de 1967, contra as quais não tenha sido interposto ou não caiba mais recurso administrativo, e aquelas decorrentes de qualquer forma de extinção do direito minerário, nos termos do art. 45 do Decreto nº 9.406, de 12 de junho de 2018. As

áreas entraram para disponibilidade, entre outro, no caso de não apresentação de documentação obrigatória, de não apresentação de dados e de não cumprimento de uma exigência ou prazo da ANM.

Será a ANM e nos termos definidos em edital que definirá se as áreas poderão ser declaradas em disponibilidade de forma individual ou como blocos de áreas e para regime diverso do processo original. Caso a área seja desonerada por extinção de direito minerário na fase de lavra e não seja possível caracterizar a viabilidade econômica do aproveitamento mineral, a área poderá ser declarada em disponibilidade para pesquisa, após a avaliação técnica da ANM.

Levantamos a questão: baseado em quais dados? Esse questionamento deve-se ao fato de que há um entendimento mundial sobre a classificação de recursos e reservas (os códigos convergem para a mesma classificação). Porém, o ato normativo sobre a declaração de recursos e reservas ainda não foi publicado e, assim, as classificações de recursos e reservas no Brasil ainda não seguem os códigos internacionais. Isso pode ser tido como um problema, uma vez que os adquirentes das áreas terão dados e informações que podem não estar com um nível de qualidade tal que permita a correta interpretação do risco.

Os valores mínimos dos lances para cada área ou bloco de áreas colocados em leilão constarão do edital de disponibilidade, ficando vedada a oferta de lance inferior ao mínimo estabelecido.

Essa valoração será feita baseada em quê? Como será definido o lance mínimo? São questionamentos que cabem mais uma vez pela questão da padronização internacional. Há, por exemplo, um código internacional (VALMIN, 2015) que estabelece requisitos para a avaliação técnica e a valorização de ativos e valores mobiliários minerais. No Brasil, ainda não se definiu claramente a questão da valoração.

E explorando a questão da legitimidade entendida como processo decorrente de um acordo social a respeito da sua adequação a valores éticos e princípios de direito em permanente interação (TORRES, 2007, p. 475), questionamos: como garantiremos que o proponente possui capacidade técnica e econômica para a realização das

operações e transações inerentes ao processo de leilão, uma vez que o mesmo será realizado pela ANM por meio do SOPLE (sistema eletrônico adotado pela ANM e disponibilizado na internet para gerenciar os procedimentos de disponibilidade de áreas através de oferta pública e leilão), e a quantidade de interessados e quem são eles serão informações sigilosas, sendo apresentado apenas o vencedor pelo maior valor ofertado? Pode-se aqui defender o seguinte ponto de vista: caso o proponente não execute as atividades, as áreas irão novamente para leilão, não havendo assim prejuízo para o Estado caso o adquirente da área não possua capacidade técnica ou financeira. Porém, do ponto de vista das autoras, se casos como esse acontecerem, isso representaria uma perda para o Estado, uma vez que o não desenvolvimento da área acarreta um atraso em um empreendimento que, bem desenvolvido, poderia estar gerando recursos na forma de CFEM.

Outro questionamento que cabe em relação ao maior valor ofertado é: será que isso não colocará o mercado nas mãos das grandes empresas, uma vez que elas são, normalmente, as detentoras da maior capacidade financeira?

De acordo com Rendu (2017), a comunicação eficaz requer um idioma comum e confiança nas informações que estão sendo comunicadas. Isto é verdade entre indivíduos em suas vidas diárias, entre profissionais de mineração na avaliação de qualquer uma das etapas de exploração, assim como dentro e entre empresas do setor, seus acionistas e partes interessadas. Chamamos a atenção de que, em várias diretrizes e regulamentos nacionais e internacionais que foram desenvolvidos, todos destacam a questão estratégica da comunicação relacionada aos ativos minerais.

Não podemos perder de vista que a principal diferença entre o risco de mineração e o risco associado a projetos em outros negócios é o componente geológico. A geologia define a localização dos depósitos minerais, as propriedades desses depósitos, se eles podem ser minados com segurança e se os minerais de valor econômico podem ser extraídos de maneira viável. Descobrir um depósito de potencial valor econômico é o desafio inicial enfrentado pelas empresas de exploração. A probabilidade de sucesso é baixa – na maioria

dos casos, muito baixa –, mas as recompensas podem ser extremamente altas.

A fase atual do setor brasileiro de mineração requer atenção e foco estratégico na comunicação em todas as questões minerárias, principalmente quando estamos introduzindo processos novos no mercado, como os leilões eletrônicos. Dúvidas como as que estamos levantando precisam ser avaliadas e respondidas, uma vez que há o risco de a segurança, credibilidade e imagem do setor ficarem mais arranhadas e machucadas do que já estão devido aos recentes acontecimentos.

Os leilões eletrônicos e suas etapas exigem uma divulgação pública que atenda e reflita os princípios da boa governança minerária de transparência, materialidade e competência já discutidos anteriormente neste artigo.

#### 4 A questão específica e diferenciada do setor de mineração: competência

Em um momento em que estamos discutindo tanto transparência quanto responsabilidade, é indispensável ir mais a fundo na questão competência e entender que o pilar da competência se materializa na figura física de um profissional.

Em relação à competência do profissional, os códigos tendem a uma grande rigidez. Utilizando o JORC (*Joint Ore Reserves Committee*) como exemplo, por definição:

Uma Pessoa Competente é um profissional da industrial mineral que seja membro ou associado do AusIMM e/ou do AIG, ou de uma “Organização Profissional Reconhecida” (RPO), que tenha um mínimo de cinco anos de experiência relevante quanto ao modelo de mineralização e ao tipo de depósito sob consideração e nas atividades que está desempenhando. Se a Pessoa Competente está, por exemplo, realizando ou supervisionando a estimativa de Recursos Minerais, a experiência relevante deve ser na estimativa e avaliação de Recursos Minerais. Se a Pessoa Competente está realizando ou supervisionando a estimativa de Reservas de Minério, a experiência relevante deve ser na estimativa, avaliação e extração econômica de Reservas de Minério (JOINT ORE RESERVES COMMITTEE, 2012).

Em 2003, a *Australian Securities Exchange* (ASX) introduziu um procedimento para identificar RPOs como organizações às quais as pessoas

competentes devem pertencer para que possam redigir relatórios padrão JORC, caso não fossem membros da AusIMM ou da AIG.

Há uma convergência mundial em relação aos pilares e boas práticas dos códigos internacionais. A Bolsa de Nova Iorque foi a última a se alinhar; porém, em 31 de outubro de 2018, a *Securities and Exchange Commission* (SEC ou Comissão) adotou emendas para modernizar os requisitos de divulgação de propriedade para registrantes de mineração. Entre outras mudanças, as novas regras exigem que a registrante divulgue os resultados de exploração, recursos minerais ou reservas minerais nos arquivos da Comissão para se basear e refletir com precisão as informações e documentações de apoio preparadas por um especialista em mineração – a “pessoa qualificada”.

Diante desse pilar (competência), fica clara a necessidade da responsabilização técnica. A própria estruturação legal, que coloca os interesses da União como primários, obriga a ANM a atender aos interesses do país em ter o bem mineral mais bem aproveitado e a cumprir o pilar da competência conforme os códigos internacionais.

Para discutir o propósito, temos que ter em mente que esse propósito deve atender aos interesses da União e da empresa que atuará na pesquisa mineral ou na exploração da jazida; porém, o objetivo de ambas deveria ser o máximo de retorno em longo prazo. Assim, nesse momento deve haver a conciliação dos interesses da União com os interesses privados.

Os propósitos da ANM, conforme destacado em sua página na *web*, são:

- missão: gerir o patrimônio mineral brasileiro, de forma social, ambiental e economicamente sustentável, utilizando instrumentos de regulação em benefício da sociedade;
- visão: ser reconhecida pela sociedade como uma instituição de excelência capaz de gerir o patrimônio mineral de forma sustentável no interesse da nação.

Cada empresa de mineração tem sua missão e visão próprias; porém, uma vez que as empresas têm que estar em consonância com os princípios da ANM, elas devem garantir o máximo aproveitamento da jazida, de forma social e ambiental, bem como economicamente sustentável.

No planejamento e visão de longo prazo das empresas de mineração, deve estar explícita a

responsabilidade no melhor aproveitamento dos seus recursos e reservas, principalmente, pois, como já explicado neste texto, se trata de um bem da União.

Seguindo o racional dos Ps, o próximo seria papéis. Esse “P” garante a definição clara das atribuições, funções e responsabilidades de cada um. Chamamos a atenção neste momento para um papel muito técnico e particular da indústria mineral: o papel da pessoa qualificada ou competente para avaliar os recursos e reservas minerais. O papel do QP/CP nas declarações públicas de resultados de mineração em bolsas de valores é bem claro; porém, o que estamos defendendo neste momento é que precisamos de um profissional com a função do QP/CP na organização que atue tanto nas dimensões técnico-operacionais quanto na dimensão estratégica, onde há as tomadas de decisão.

Os recursos e reservas minerais são os principais ativos de uma empresa de mineração, e a maneira como é feita a gestão desses ativos (desde a exploração até a fase de produção) tem influência direta nas decisões de investimento e, portanto, nos resultados dos negócios da empresa.

Discretizando o P de poder, temos que o poder dos QPs/CPs deve ter o objetivo de padronizar o processo de declaração de recursos e reservas minerais e assumir tecnicamente a responsabilidade das decisões relacionadas a recursos e reservas da empresa. Eles serão responsáveis pela melhor utilização dos recursos com a finalidade de melhorar a previsibilidade dos fluxos de caixa estimados, melhorando, portanto, o processo de tomada de decisão dentro da empresa.

Conceituando as práticas específicas de classificação de recursos e reservas, a ANM já sinalizou a necessidade de apresentações de relatórios para a agência seguindo os padrões internacionais. Essas práticas já são reconhecidas mundialmente.

O P de pessoas remete-nos a importantes desafios atuais do setor. Há uma tendência mundial no setor de mineração em se uniformizarem os códigos internacionais de declaração de recursos e reservas no que se diz respeito aos pilares técnicos e éticos. Esse movimento só reafirma a necessidade de pessoas tecnicamente preparadas para assumir responsabilidades de interpretações

e ações que custam muito dinheiro para uma empresa e que, se malfeitas ou tomadas, lesam não só o empreendedor como a própria União.

Por outro lado, a adoção de novas tecnologias, como automação de processos robóticos (RPA) e inteligência artificial (IA), e o aumento da concorrência com outros setores para os principais talentos continuam a colocar pressão ascendente sobre os custos do trabalho. Isso tem encorajado a implantação de processos para mudar onde e quando o trabalho é feito, permitindo que parte das principais atividades de mineração possa ser executada a partir de locais que suportem uma força de trabalho diversificada e inclusiva. Essas novas competências ainda não foram totalmente identificadas.

Assim, vislumbramos a necessidade da criação de uma política de gestão de recursos e reservas que orientará as *pessoas* para que os objetivos corporativos sejam atendidos.

Finalizando o racional sobre a ligação entre os oito Ps da governança e suas particularidades no setor mineral, cabe discutir a perenidade do negócio.

As reservas de minério são recursos não renováveis, ou seja, nem a natureza nem o homem têm a capacidade de refazer ou regenerar.

Em estados em que há atividade de mineração, grande parte do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) é proveniente da atividade minerária. A presença de mineradoras impacta positivamente ainda toda a cadeia econômica dos municípios brasileiros onde elas atuam, pois há geração de emprego, elevação dos salários e crescimento econômico. Existe ainda o pagamento da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM), conhecido como os *royalties* da mineração, que devem ser pagos obrigatoriamente pelas mineradoras à ANM, com repasse de parte do valor pago às cidades minerárias e aos municípios impactados.

A suspensão das atividades de mineração provoca sérios danos na economia dos municípios onde há uma dependência muito grande da atividade minerária. Afeta diretamente a renda do município devido à queda no repasse do valor da CFEM, afeta socialmente devido a demissões de funcionários e causa impacto negativo em toda a cadeia produtiva, que depende e participa da atividade nas cidades mineradoras.

Retomando o conceito de que o recurso mineral é um bem da União, que os propósitos devem ser de melhor retorno em longo prazo, de que se trata de um recurso findável e de que a economia local é muito afetada pelo fechamento de uma mina, da mesma forma que a empresa deve ter um plano de fechamento de mina, os municípios deveriam ter um plano de desenvolvimento de outras atividades quando findada a reserva da mina. Assim, o objetivo da CFEM (Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Mineráveis) foi estabelecer uma compensação pela degradação ambiental da

exploração mineral e pelo impacto socioeconômico do esgotamento da reserva. Dessa forma, os estados e, principalmente, os municípios deveriam utilizar os recursos advindos da CFEM na reestruturação social e ambiental, com o objetivo de não ter total dependência local em relação à atividade mineral que certamente findará.

A metodologia dos oito Ps, de Andrade e Rossetti, adaptada ao setor de mineração, exige a inclusão de especificidades que podem ser sintetizadas de acordo com a figura 6.

Figura 6 – Focos específicos da aplicação da metodologia dos oito Ps no setor de mineração

Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• União.</li> <li>• Empresa.</li> </ul>
Princípios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança corporativa.</li> <li>• Códigos internacionais.</li> <li>• Legalidade x legitimidade.</li> </ul>
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da ANM.</li> <li>• Da empresa deve estar em consonância.</li> </ul>
Pápeis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentre os vários pápeis, propõe-se o papel dos QPs/CPs nas corporações, seguindo o princípio dos códigos internacionais e visando à responsabilização técnica.</li> </ul>
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os QPs/CPs devem estar na liderança ou terem coparticipação nas decisões.</li> </ul>
Práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção das boas práticas internacionais de declaração de recursos e reservas.</li> <li>• Comunicação estratégica na divulgação em todas as etapas do processo mineral e no relacionamento com os <i>stakeholders</i>.</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QP/CP, pessoa qualificada ou competente para avaliar os recursos e reservas minerais.</li> <li>• Utilização de uma política de gestão de recursos e reservas.</li> </ul>
Perenidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de fechamento de mina, devendo os municípios ter um plano de desenvolvimento de outras atividades visando à sustentação da renda do município quando findada a reserva da mina.</li> </ul>

## 5 Estrutura de governança corporativa necessária para fazer jus aos desafios: comitê ligado ao conselho e política de recursos e reservas

Uma vez que a transposição aos oito Ps da governança corporativa foi feita para o setor de mineração, resta-nos fazer o mesmo quanto à estrutura referencial de governança para esse setor.

De acordo com as autoras, as questões relevantes à mineração precisam ser pautas de reuniões de conselho; para isso, os estudos e a gestão de riscos referentes a recursos e reservas precisam estar presentes nessas reuniões. Atualmente, esses estudos existem, mas são posicionados em um nível operacional de baixa relevância estratégica,

muitas vezes nem chegando ao conhecimento do CEO. A sugestão é a criação de um comitê técnico estratégico de recursos e reservas de caráter permanente, ligado ao conselho de administração, no qual o gerenciamento dos riscos referentes a esses temas seria constantemente levado ao conhecimento do conselho para posterior tomada de decisão. É imprescindível a presença dos QPs/CPs de recursos e reservas nesse comitê.

Utilizando o arcabouço estrutural da responsabilização técnica da pessoa física do QP/CP, vamos além no racional, definindo-se a necessidade de profissionais técnicos que assumam a responsabilização de atividades de riscos ou alto

impacto, assim como se dá nas atividades referentes a barragens.

Além desse comitê, a empresa deveria definir sua política de recursos e reservas, por meio da qual qualificaria o seu entendimento sobre o assunto, definiria as condutas desejáveis e as não

desejáveis de seus funcionários quanto ao tema e incluiria essas condutas no seu código de conduta empresarial.

Sugerimos a seguinte adaptação ao modelo referencial da estrutura de governança corporativa para o setor de mineração autoexplicada na figura 7:

Figura 7 – Estrutura do sistema de governança corporativa para o setor de mineração



Fonte: Adaptada pelas autoras de Andrade e Rossetti (2014).

Se a questão de recursos e reservas não for pauta de um conselho de administração, nunca será assunto estratégico a ser constante e diligentemente monitorado.

## 6 Conclusão

Em fase de total reestruturação, a ANM, órgão fiscalizador e ponte entre a União e as empresas, definiu como principais ações em 2019 a criação do sistema brasileiro de certificação de recursos e reservas, o novo modelo para concessão de títulos em áreas de disponibilidade oferta pública/leilão eletrônico (transparência, eficiência e impessoalidade) e o relatório de pesquisa digital *online* (entrada de dados digitais discretizados e formação de banco de dados geológicos).

Quanto à ANM, embora não tenha emitido ainda a resolução que normatiza como serão as declarações de recursos e reservas, podemos afirmar desde já que todos os padrões internacionais de declaração de resultados partem dos mesmos

princípios (transparência, materialidade e competência), havendo uma clara ligação entre os princípios da governança corporativa e os que regem as melhores práticas internacionais da mineração.

Novos processos estão sendo inseridos no setor de acordo com as ações definidas pela ANM e, neste artigo, destacamos a questão dos leilões eletrônicos de áreas em disponibilidade para introduzirmos o contexto normativo da boa governança do Estado: legalidade e legitimidade. As dúvidas levantadas sobre o tema buscam mostrar que, apesar de o Brasil estar em busca de equalizar conceitos e falas, ainda há desencontros, que entendemos como normais do processo de adequação, porém que podem trazer danos do ponto de vista da legitimidade.

Dentre os pilares dos códigos internacionais, destacamos, neste momento, o pilar da competência, pois fica clara a necessidade da responsabilização técnica. A própria estruturação legal, que coloca os interesses da União como primários,

obriga a ANM a atender aos interesses do país em ter o bem mineral mais bem aproveitado e a cumprir o pilar da competência conforme os códigos internacionais. Ou seja, a existência de uma pessoa competente tecnicamente e que responda pela qualidade do dado mostra um processo de autorregulação.

Utilizando o mesmo racional de que a lei é para todos, a questão da legalidade e legitimidade no setor minerário passa pelo entendimento de que, se os órgãos competentes estão exigindo dos atores participantes de todos os processos mineiros o alinhamento das atividades e processos de acordo com os códigos internacionais, esses mesmos órgãos, nos seus respectivos campos de atuação, precisam se referenciar pelos mesmos códigos. Uma simples questão de consistência e coerência!

## Referências

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Editora GEN/ATLAS, 2014.

ANM. *Missão e Visão da ANM*. 2019. Disponível em: <http://www.anm.gov.br/acesso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 01 jun. 2019.

BRASIL. *Decreto nº 9.406, de 12 de junho de 2018*. Regulamenta o Decreto-Lei nº 227, de 28 de fevereiro de 1967, a Lei nº 6.567, de 24 de setembro de 1978, a Lei nº 7.805, de 18 de julho de 1989, e a Lei nº 13.575, de 26 de dezembro de 2017. Brasília, DF, jun. 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9406.htm). Acesso em: 01 jun. 2019.

BRASIL. *Decreto-lei 13.575, de 26 de dezembro de 2017*. Cria a Agência Nacional de Mineração (ANM); extingue o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM); altera as Leis nº 11.046, de 27 de dezembro de 2004, e 10.826, de 22 de dezembro de 2003; e revoga a Lei nº 8.876, de 2 de maio de 1994, e dispositivos do Decreto-Lei nº 227, de 28 de fevereiro de 1967 (Código de Mineração). Brasília, DF, jun. 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13575.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13575.htm). Acesso em: 01 jun. 2019.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 227, de 28 de fevereiro de 1967*. Da nova redação ao decreto-lei nº 1985, de 29 de janeiro de 1940 (Código de Minas). Brasília, DF, jun. 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0227.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0227.htm). Acesso em: 01 jun 2019.

CBRR. *Documentos CBRR*. 2019. Disponível em: <http://cbrr.org.br/documentos/>. Acesso em: 01 jun. 2019.

DELOITTE. *Tendências da Mineração*. 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/energy-and-resources/articles/tendencias-mineracao.html>.

HILB, Martin. *A nova governança corporativa: ferramentas bem sucedidas para Conselho de Administração*. Tradução e revisão técnica Luiz Fernando Turatti, Weslwy Mendes da Silva. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 2015. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>.

JORC. *Definition of a Competent Person*. 2019. Disponível em: <http://www.jorc.org/competent.asp>. Acesso em: 01 jun 2019.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, n. 83, v. 2, p.340-363, 1978.

NOGUEIRA, Flávio Roscoe. Nova mineração. *Fiemg*, 25 abr. 2019. Disponível em: <https://www7.fiemg.com.br/palavra-do-presidente/artigos/visualizar/Nova-mineracao>.

RENDU, Jean-Michel. *Risk management in evaluating mineral deposits*. Englewood, Colorado: Society for Mining, Metallurgy & Exploration, 2017.

SEC. *Modernization of property disclosures for mining registrants: a small entity compliance guide*. 2019. Disponível em: [https://www.sec.gov/corpfin/secg-modernization-property-disclosures-mining-registrants#\\_edn1](https://www.sec.gov/corpfin/secg-modernization-property-disclosures-mining-registrants#_edn1). Acesso em: 01 jun. 2019.

---

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

SOLÉ, Adriana de Andrade; SCHOROEDER, Marcela Tainã. Governança e *compliance* no setor de mineração: a delicada questão da legalidade e legitimidade. *Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP*, Belo Horizonte, ano 18, n. 213, p. 9-21, set. 2019.

---