

# REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



ISSN 2595-5667

# REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANO Nº 06 – VOLUME Nº 01 – EDIÇÃO Nº 02 – Jul/Dez

ISSN 2595-5667

Editor-Chefe:

Prof. Dr. Emerson Affonso da Costa moura, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

Rio de  
Janeiro, 2021.

# REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## LAW JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION

### Conselho Editorial Internacional:

- Sr. Alexander Espinosa Rausseo, Universidad Central de Venezuela, Venezuela  
Sr. Erik Francesc Obiol, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Peru, Peru  
Sr. Horacio Capel, Universidad de Barcelona, Barcelona, Espanha.  
Sra. Isa Filipa António, Universidade do Minho, Braga, Portugal, Portugal  
Sra. Maria de Los Angeles Fernandez Scagliusi, Universidad de Sevilla, Sevilha, Espanha. Sr.  
Luis Guillermo Palacios Sanabria, Universidad Austral de Chile (UACH), Valdivia, Chile. Sra.  
Mónica Vanderleia Alves de Sousa Jardim, Universidade de Coimbra, UC, Portugal.  
Sr. Mustafa Avci, University of Anadolu, Turquia

### Conselho Editorial Nacional:

- Sr. Adilson Abreu Dallari, Pontificia Universidade Católica, PUC/SP, Brasil.  
Sr. Alexandre Santos de Aragão, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, RJ, Brasil.  
Sr. Alexandre Veronese, Universidade de Brasília, UNB, Brasil.  
Sr. André Saddy, Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil.  
Sr. Carlos Ari Sundfeld, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.  
Sra. Cristiana Fortini, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.  
Sra. Cynara Monteiro Mariano, Universidade Federal do Ceará, UFC, Brasil.  
Sr. Daniel Wunder Hachem, Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil.  
Sr. Eduardo Manuel Val, Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil.  
Sr. Fabio de Oliveira, Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Sr. Flávio Garcia Cabral, Escola de Direito do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul., Brasil  
Sr. Henrique Ribeiro Cardoso, Universidade Federal de Sergipe, UFS, Brasil.  
Sr. Jacintho Silveira Dias de Arruda Câmara, Pontificia Universidade Católica, São Paulo, Brasil.  
Sra. Jéssica Teles de Almeida, Universidade Estadual do Piauí, UESPI, Piri-piri, PI, Brasil., Brasil  
Sr. José Carlos Buzanello, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Sr. José Vicente Santos de Mendonça, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.  
Georges Louis Hage Humbert, Unijorge, Brasil  
Sra. Maria Sylvania Zanella di Pietro, Universidade de São Paulo, USP, Brasil.  
Sra. Marina Rúbia Mendonça Lôbo, Pontificia Universidade Católica de Goiás, Goiás, Brasil.  
Monica Sousa, Universidade Federal do Maranhão  
Sr. Mauricio Jorge Pereira da Mota, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.  
Sra. Monica Teresa Costa Sousa, Universidade Federal do Maranhão, UFMA, Maranhão, Brasil.  
Sra. Patricia Ferreira Baptista, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.  
Sr. Paulo Ricardo Schier, Complexo de Ensino Superior do Brasil LTDA, UNIBRASIL, Brasil.  
Sr. Vladimir França, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Brasil.  
Sr. Thiago Marrara, Universidade de São Paulo, USP, Brasil.  
Sr. Wilson Levy Braga da Silva Neto, Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

## **DIÁLOGO COMPETITIVO E PROCEDIMENTO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE: A ADMINISTRAÇÃO DIALÓGICA NAS LICITAÇÕES**

### **COMPETITIVE DIALOGUE AND PROCEDURE FOR EXPRESSION OF INTEREST: DIALOGICAL ADMINISTRATION IN BIDDING**

Camila Paula de Barros Gomes<sup>1</sup>

**Data da submissão: 30/09/2021**

**Data da publicação: 28/10/2021**

**RESUMO:** O presente artigo analisa o diálogo competitivo e o procedimento de manifestação de interesse, instituídos previstos na nova lei de licitações e contratos (Lei 14.133/21). Ambos se caracterizam por possibilitarem diálogos e aproximação entre a Administração Pública e a iniciativa privada, modernizando a relação Estado-indivíduo. No entanto, há diferenças importantes entre as duas opções legislativas. O objetivo do artigo é compreender a nova modalidade de licitação (diálogo competitivo), avaliar a adequação de sua inserção no ordenamento jurídico brasileiro e traçar as diferenças entre ela e o procedimento de manifestação de interesse. O método empregado é o dedutivo e como metodologia, utiliza-se a pesquisa bibliográfica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diálogo Competitivo. Procedimento de Manifestação de Interesse. Licitação. Administração Dialógica.

**ABSTRACT:** This article analyzes two institutes provided for in the new law on bidding and contracts, Law 14.133/21: competitive dialogue and the procedure for expressing interest. Both are characterized by enabling dialogues and approximation between the Public Administration and the private sector, modernizing the State-individual relationship. However, there are important differences between the two legislative options. The objective of the article is to understand the new modality of bidding (competitive dialogue), to evaluate the adequacy of its insertion in the Brazilian legal system and to outline the differences between it and the

---

<sup>1</sup> Mestre em Direito pelo Centro Universitário Toledo; Professora dos cursos de graduação e pós-graduação do Centro Universitário Toledo. Advogada.

procedure for expressing interest. The method used is deductive and as a methodology, bibliographic research is used.

**KEYWORDS:** Competitive Dialogue. Expression of Interest Procedure. Bidding. Dialogical Administration.

## INTRODUÇÃO

A Lei 8666/93, com seus procedimentos excessivamente formais, falhou no objetivo de possibilitar contratações adequadas ao interesse público. Não raro, produtos e serviços de qualidade inferior eram adquiridos por preços elevados e havia pouco espaço normativo para que o gestor tentasse inovar e contornar esses desafios. A morosidade dominava todo o procedimento, cercado por discussões entre os licitantes, em especial nas fases de habilitação e julgamento. Tais falhas conduziram à necessidade de se repensar o procedimento licitatório. Assim, foram surgindo leis esparsas e inovações, como as introduzidas pela legislação do pregão e do regime diferenciado de contratações. Essa pluralidade normativa indicava a necessidade de elaboração de uma nova lei geral de licitações e contratos.

Publicada em 2021, a nova lei de licitações trouxe modificações tímidas, apesar de relevantes. Poderia ser mais inovadora e menos burocrática. Muitos dos institutos da antiga legislação foram preservados e as novidades poderiam ser maiores. O ponto positivo é que a nova Lei 14.133/21 busca encontrar mecanismos que facilitem a tomada de decisão pelo gestor público, a fim de que este tenha segurança em suas escolhas. O planejamento das licitações ganha papel de destaque e reforça-se o controle por meio da governança e da transparência. Há uma nítida preocupação com a gestão de riscos, o monitoramento das licitações e contratos, a promoção de um ambiente íntegro e confiável nas licitações e o alinhamento entre as contratações, o planejamento estratégico e as leis orçamentárias, de modo a possibilitar a eficiência do processo.

A maior novidade da Lei 14.133/21 veio no contexto das modalidades licitatórias. Até então, o sistema normativo vigente previa seis procedimentos: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão. A recente legislação não mais prevê o convite e a tomada de preços e introduz uma nova modalidade licitatória, denominada diálogo competitivo. Com a característica de aproximar Administração Pública e iniciativa privada na busca de soluções que satisfaçam os anseios públicos, a nova modalidade licitatória se insere em uma visão modernizada da Administração, que valoriza maior participação na tomada de decisões. Além

do diálogo competitivo, outro instrumento pode ser encontrado na nova lei, marcado por esse mesmo espírito dialógico, participativo, negocial. Trata-se do Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI). O objeto desse artigo está focado nesses dois mecanismos, que se pautam em soluções concertadas para identificar a melhor forma de satisfazer o interesse público. Assim, buscar-se-á compreender o cabimento, as características e a importâncias de tais institutos no novo ordenamento licitatório brasileiro. Para tanto, o método empregado é o dedutivo e a metodologia está pautada em pesquisa bibliográfica.

## 1. A ADMINISTRAÇÃO DIALÓGICA

O advento do neoconstitucionalismo, após a Segunda Guerra Mundial, trouxe consigo o reconhecimento da força normativa da Constituição e dos seus princípios, bem como a valorização dos direitos fundamentais. Quando transpostas para o direito administrativo, tais premissas conduzem à necessidade de revisão de vários de seus postulados. Isso porque a construção do direito administrativo se pautou em uma noção autoritária da relação entre indivíduo e Estado. Rafael Maffini (2010) aponta a antiga noção de legalidade, a supremacia irrestrita do interesse público, a insindicabilidade judicial das decisões administrativas e a imperatividade como institutos que, por muito tempo, foram considerados dogmas intransponíveis no contexto administrativo, em que pese o elevado potencial de utilização autoritária.

O novo modelo de Estado, que resulta da Segunda Grande Guerra, impõe uma reestruturação no modo de se pensar a relação entre Estado e indivíduo. Afinal, “da condição de súdito, de mero sujeito subordinado à Administração, o administrado foi elevado ao *status* de cidadão” (BAPTISTA, 2003, p.129). A Administração Pública, tradicionalmente autoritária, precisa se curvar aos postulados constitucionais e se converter em um espaço deliberativo de definição de interesses, visando a concretização dos ditames previstos na Constituição. Esse laço entre a Administração e o texto constitucional impacta paradigmas tradicionais: “A supremacia do interesse público dá lugar a uma proporcionalidade casuística, com respeito à dignidade da pessoa humana. Os atos discricionários não são mais absolutos e passam a ser suscetíveis de apreciação pelo Judiciário” (OLIVEIRA, SOUSA JÚNIOR, 2018, p.117).

Tal cenário conduz a uma transição. Elementos impositivos e autoritários, tão presentes na legislação administrativa, devem ser substituídos por institutos focados em maior participação. Estão presentes, portanto, as condições necessárias para a construção da denominada administração dialógica, que “busca impor como condição para a atuação

administrativa a prévia realização de um verdadeiro e efetivo diálogo com todos aqueles que terão suas esferas de direitos atingidas pela atuação estatal” (MAFFINI, 2010). Esse modelo de administração deve observar uma série de primados constitucionais como o contraditório, a ampla defesa, a participação, o devido processo legal, entre outros.

A nova lei de licitações abraça o espírito da administração dialógica, pautada em maior participação, tornando possível que o indivíduo contribua e influencie na tomada de decisões que o impactarão. Dois institutos se destacam nesse quesito: o diálogo competitivo e o Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI).

## **2. DO DIÁLOGO COMPETITIVO**

Introduzido no ordenamento jurídico brasileiro pela Lei 14.133/21, o diálogo competitivo já faz parte da realidade de outros países há alguns anos. Antes de detalhar as opções feitas pelo legislador nacional, convém compreender o modelo que o inspirou.

### **2.1 Da origem**

O surgimento do diálogo competitivo, também chamado de diálogo concorrencial, se dá na União Europeia por meio do artigo 29 da Diretiva 2004/18 do Parlamento Europeu e do Conselho. O referido ato legislativo tinha por objetivo implementar regras que otimizassem os processos de contratação pública e fossem aplicáveis aos Estados integrantes da União Europeia, buscando conciliar os interesses nacionais com a necessidade de integração do mercado europeu. Já havia sido identificada, à época, certa ineficiência nas contratações, em especial quando o objeto contratual era de grande complexidade e o diálogo concorrencial foi introduzido, no cenário legislativo, com o propósito de trazer uma solução mais adequada para tais situações. Na verdade, reflexões acerca dessa modalidade licitatória já estavam presentes, na Europa, desde o final do século passado. Em 1996, a Comissão das Comunidades Europeias divulgou um documento reflexivo acerca das contratações públicas na União Europeia, conhecido como Livro Verde. Neste, já se faziam ponderações como as seguintes:

A Comissão reconhece que, dada a complexidade da maior parte dos projectos, que podem por vezes exigir soluções totalmente novas, pode revelar-se necessário proceder, antes da publicação do concurso, a um diálogo técnico entre as entidades adjudicantes e os parceiros privados interessados. Se as entidades adjudicantes,

através da instituição de salvaguardas específicas - tanto relativas aos aspectos processuais como materiais - evitam solicitar ou aceitar informações que teriam por efeito restringir a concorrência, o princípio da igualdade de tratamento não seria infringido. (UNIÃO EUROPEIA, Comissão das Comunidades Europeias, 1996)

Era o berço daquilo que, futuramente, seria o diálogo concorrencial. Em 2004, a Diretiva 2004/18, que tratava dos processos de adjudicação dos contratos de empreitada de obras públicas dos contratos públicos de fornecimento e dos contratos públicos de serviços, introduziu a definição no art. 1º, que assim dispõe:

Diálogo concorrencial é o procedimento em que qualquer operador económico pode solicitar participar e em que a entidade adjudicante conduz um diálogo com os candidatos admitidos nesse procedimento, tendo em vista desenvolver uma ou várias soluções aptas a responder às suas necessidades e com base na qual, ou nas quais, os candidatos seleccionados serão convidados a apresentar uma proposta. (UNIÃO EUROPEIA, Parlamento europeu e conselho, 2004)

O conceito já deixava claras as premissas dessa modalidade licitatória: possibilitar o diálogo entre a Administração e os licitantes, na busca pela solução que melhor atenda aos interesses da coletividade, preservando, no entanto, a competitividade. Note que a preocupação com a transparência e a igualdade deve estar presente em modelos que envolvem negociações, de modo a evitar favorecimentos indevidos.

É importante lembrar que as diretivas da União Europeia são atos legislativos que traçam objetivos que devem ser perseguidos pelos países integrantes do bloco. Assim, fica a cargo de cada membro elaborar sua legislação própria, baseado nas orientações delineadas. Com as potenciais vantagens que poderia trazer para as contratações públicas, o diálogo competitivo foi ganhando espaço em legislações internas de vários países europeus como Inglaterra, Holanda, França e Portugal (NOHARA, 2021, p. 182).

Atualmente, a modalidade licitatória está prevista no art. 30 da Diretiva 2014/24 da União Europeia, que revogou a Diretiva 2004/18. As considerações iniciais da nova Diretiva ressaltam a necessidade de se atribuir às autoridades adjudicantes maior flexibilidade na escolha de um procedimento de contratação que possibilite a negociação, tendo em vista que os contratos adjudicados por meio de tais procedimentos apresentaram uma taxa elevada de sucesso, em especial no comércio transfronteiriço. Destaca-se aqui um trecho da consideração 42:

Importa recordar que o recurso ao diálogo concorrencial aumentou significativamente, em termos de valores dos contratos, nos últimos anos. Revelou-se útil nos casos em que as autoridades adjudicantes não conseguem definir as formas de satisfazer as suas necessidades ou avaliar o que o mercado pode oferecer em termos de soluções técnicas, financeiras ou jurídicas. Tal pode, nomeadamente, verificar-se quando se trata de projetos inovadores, da execução de projetos de infraestruturas de transportes integrados em larga escala, de grandes redes informáticas ou de projetos que obriguem a financiamentos complexos e estruturados. Sempre que pertinente, as autoridades adjudicantes deverão ser incentivadas a nomear um chefe de projeto para garantir a boa cooperação entre os operadores económicos e a autoridade adjudicante durante o procedimento de adjudicação (UNIÃO EUROPEIA, Parlamento Europeu e Conselho, 2014).

Até então utilizado para contratos de grande complexidade, o artigo 26 da Diretiva 2014/24 optou por detalhar as hipóteses que possibilitam a utilização do diálogo concorrencial, nos seguintes termos:

Os Estados-Membros devem prever a possibilidade de as autoridades adjudicantes utilizarem um procedimento concorrencial com negociação ou um diálogo concorrencial nas seguintes situações:

- a) No que diz respeito às obras, fornecimentos ou serviços que preencham um ou mais dos seguintes critérios:
  - i) as necessidades da autoridade adjudicante não podem ser satisfeitas sem a adaptação de soluções facilmente disponíveis,
  - ii) os produtos ou serviços incluem a conceção ou soluções inovadoras.
  - iii) o contrato não pode ser adjudicado sem negociações prévias devido a circunstâncias específicas relacionadas com a natureza, a complexidade ou a montagem jurídica e financeira ou devido aos riscos a elas associadas,
  - iv) as especificações técnicas não podem ser definidas com precisão suficiente pela autoridade adjudicante por referência a uma norma, homologação técnica europeia, especificações técnicas comuns ou referência técnica, na aceção dos pontos 2 a 5 do Anexo VII (UNIÃO EUROPEIA, Parlamento europeu e conselho, 2014)

De acordo com a previsão do artigo 30 da Diretiva 2014/24, o diálogo concorrencial visa identificar e definir mecanismos para a satisfação de uma necessidade pública, ou, como afirma Thiago Marrara (2016), “discutir o próprio objeto da licitação”. Assim, é divulgado um anúncio de concurso e os interessados podem apresentar pedido de participação, apresentando

informações. Essas serão qualitativamente analisadas e só participarão do diálogo os operadores econômicos que forem convidados, após a avaliação das informações. Deve haver extremo cuidado com a igualdade de tratamento e não podem ser reveladas, a outros participantes, as soluções propostas ou informações confidenciais, sem o consentimento do agente econômico envolvido. Os diálogos se desenvolvem em várias etapas, até que a autoridade adjudicante esteja em condições de identificar a melhor solução para a sua necessidade. Encerrado o diálogo, as autoridades solicitam dos participantes as propostas finais, com base na solução apresentada. A escolha da proposta se pauta na melhor relação qualidade/preço.

Augusto Schreiner Haab (2020, p.19-20) sintetiza o exposto ao afirmar que o procedimento do diálogo concorrencial, previsto na diretiva europeia, está dividido em três fases: qualificação, diálogo e competição. Na qualificação são selecionados os licitantes. No diálogo, define-se o objeto a ser licitado e, na etapa competitiva, é selecionada a melhor proposta.

O exposto mostra que o diálogo concorrencial é uma “modalidade dialógica de contratação” (MARRARA, 2017), vez que visa conferir maior flexibilidade ao administrador e superar as deficiências decorrentes dos limites impostos pelas licitações tradicionais. Como estabelece Renata V. M. C Rainho (2019, p.5), o diálogo concorrencial é previsto, na legislação europeia, entre os procedimentos com elementos de negociação, fugindo dos tradicionais procedimentos licitatórios fechados e burocratizados, que não conferem qualquer maleabilidade ao administrador.

A experiência europeia tem o mérito de trazer mais flexibilidade às contratações públicas, em especial quando o Poder Público precisa definir o objeto que melhor atenda uma demanda. Porém, o procedimento também apresenta desvantagens, como o elevado custo. Trata-se de um procedimento moroso, que exige a documentação detalhada dos diálogos, a fim de preservar a transparência. Tanto os licitantes como a Administração precisam documentar o procedimento, o que gera um custo considerável (WONDIMU, LOHNE, LAEDRE, 2017).

Renata V. M. C Rainho (2019, p. 11) identifica outras dificuldades que circundam o diálogo competitivo:

- (i) a incerteza quanto aos objetos que devem propiciar a sua utilização; (ii) a verificação da capacidade econômica, técnica e profissional dos licitantes; (iii) como deve ser a fase de diálogo; (iv) como deve ser a fase de apresentação de proposta final pelos licitantes; (v) e qual a margem aceitável para mudanças e negociações antes e depois da avaliação das propostas.

A autora lembra que questionamentos surgem em todos esses momentos. Uma questão relevante seria saber se o administrador pode conjugar várias soluções ou fica restrito a optar pela solução apresentada por um dos participantes. Em outras palavras, há fragilidades significativas no modelo europeu, que foi a fonte de inspiração para a legislação brasileira. Resta analisar se o legislador pátrio conseguiu encontrar caminhos para minimizar esses pontos negativos já identificados na experiência estrangeira.

## 2.2 O diálogo competitivo na Lei 14133/21

No quesito modalidades de licitação, o diálogo concorrencial, no Brasil denominado diálogo competitivo, é a grande novidade. Introduzido com o intuito de buscar uma solução cooperativa, rompe com o modelo tradicionalmente usado para as licitações no país ao admitir “participação do setor privado na concepção da solução a ser adotada para satisfação de necessidade administrativa. Isso acarreta um nível de tratamento igualitário entre a Administração e o particular” (JUSTEN FILHO, 2021, p.455).

A opção por essa modalidade licitatória surge quando a Administração reconhece que tem dificuldades para identificar uma solução para a necessidade pública que se apresenta. O diálogo competitivo está definido no art.6º, XLII da lei 14.133/21, nos seguintes termos:

...modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos; (BRASIL, Lei 14.133/21)

É preciso considerar que, na atualidade, há muita inovação em produtos e serviços, de modo que nem sempre o Poder Público é sabedor de tudo que existe no mercado em termos de soluções ou técnicas possíveis. A “ideia da nova modalidade é fugir do padrão imposto pelas modalidades mais rígidas nas licitações com o objetivo de possibilitar que a Administração Pública estruture uma contratação mais customizada, e, portanto, mais apta a solucionar especificamente um problema seu” (NOHARA, 2021, p.183).

Seu cabimento vem assim disciplinado pelo art.32 da Lei 14.133/21:

Art. 32. A modalidade diálogo competitivo é restrita a contratações em que a Administração:

I - vise a contratar objeto que envolva as seguintes condições:

- a) inovação tecnológica ou técnica;
- b) impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e
- c) impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração;

II - verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas necessidades, com destaque para os seguintes aspectos:

- a) a solução técnica mais adequada;
- b) os requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida;
- c) a estrutura jurídica ou financeira do contrato;

O diálogo competitivo se mostra adequado quando a Administração verifica a necessidade de identificar meios alternativos para a satisfação de suas necessidades. O inciso II do artigo 32, aponta alguns aspectos relevantes a serem considerados, em rol exemplificativo. Assim, a modalidade licitatória pode ser interessante quando se faz necessário identificar a solução técnica mais adequada, diante de uma pluralidade de opções possíveis; bem como para apontar os requisitos técnicos capazes de concretizar uma solução já definida ou, até mesmo, para exame ou definição da estrutura jurídica do contrato. Essa última hipótese demonstra que a modalidade licitatória não se restringe a questões técnicas na busca por uma solução que satisfaça uma necessidade administrativa. A inovação pode refletir sobre aspectos contratuais.

A lado da busca pela definição de meios alternativos que satisfaçam suas necessidades, o dispositivo legal ainda apresenta algumas características que devem ser cumpridas para que aquele objeto possa ser licitado via diálogo competitivo. Como indica Marçal Justen Filho (2021, p.459), os requisitos previstos no inciso I do art.32 são cumulativos, pois dizem respeito a condições próprias do objeto contratado. Assim, a modalidade licitatória se mostra adequada quando a busca por uma solução que satisfaça as necessidades públicas depende de inovação, o que justifica recorrer à expertise do setor privado, que tem maior experiência em encontrar saídas criativas. Essa necessidade de soluções inéditas está ligada à impossibilidade do órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem adaptações das soluções já disponíveis. Além disso, a complexidade do problema inviabiliza a definição de uma solução técnica pela Administração.

O procedimento fica a cargo de uma comissão de contratação, composta de pelo menos três servidores efetivos ou empregados públicos pertencentes aos quadros permanentes da Administração, admitida a contratação de assessoramento técnico, nos termos do art. 32, §1º, XI e §2º da Lei 14.133/21.

O novo diploma legal também promoveu alterações nas licitações voltadas para contratos de concessão de serviços públicos e parcerias público-privadas, vez que tais contratos passam a poder ser precedidos de licitação na modalidade concorrência ou diálogo competitivo, nos moldes previstos nos artigos 179 e 180 da nova lei.

São três etapas procedimentais previstas: a pré-seleção, o diálogo e a competição. Nos termos do §1º do art.32, a Administração divulgará edital em sítio eletrônico oficial, indicando suas necessidades e exigências e concedendo prazo, de no mínimo 25 dias úteis, para a manifestação de interesse em participar. Trata-se da etapa de pré-seleção, na qual serão admitidos todos os interessados que preencherem as condições definidas no edital. Nesse ponto é preciso salientar que todos os interessados que preencham as condições objetivas, previstas no edital, devem ser admitidos aos diálogos, condição necessária para garantir a competitividade.

A ampla publicidade e também o respeito a critérios objetivos são meios necessários a garantir a impessoalidade, para que o diálogo competitivo não se transforme numa arbitrária ‘festa fechada’, para o diálogo com poucos, subjetivamente escolhidos, que depois ainda poderão disputar, entre eles, a contratação com a Administração” (NOHARA, 2021, p.186).

Na etapa de diálogos são realizadas reuniões com cada um dos participantes. Essas audiências serão registradas em ata e gravadas, sendo vedado à Administração revelar a outros, as soluções propostas ou informações sigilosas comunicadas por um licitante, sem o seu consentimento. Cabe à Administração definir o momento em que encontrou uma solução satisfatória e encerrar a fase de diálogos. A questão aqui é saber se a Administração deve, necessariamente escolher uma das soluções propostas ou se é permitido que ela construa uma solução, a partir de uma combinação daquilo que lhe foi apresentado. Caso escolha uma das soluções apresentadas, na íntegra, questiona-se sobre eventual favorecimento desse proponente. Por outro lado, a composição das soluções pode trazer riscos para a confidencialidade, caracterizado pelo receio de que informações sensíveis sejam repassadas a outros participantes da licitação. Trata-se do denominado *cherry-picking* que ocorre quando há pelo “risco de seleção arbitrária de aspectos apresentados pelos participantes durante a fase de diálogo para a construção da solução adequada” (AVELAR, CUKIERT, 2021). Não há dúvidas de que esse ponto será objeto de controvérsias futuras, vez que não está claro na legislação.

Feita a seleção da solução satisfatória e encerrada a etapa de diálogos, inicia-se, então, a fase competitiva com a divulgação de edital, com prazo de apresentação de propostas de, no

mínimo, 60 dias úteis. Podem participar dessa disputa os licitantes pré-selecionados e o julgamento se dará de acordo com os critérios previstos no edital. A legislação autoriza a Administração a solicitar esclarecimentos ou ajustes às propostas apresentadas, desde que não prejudiquem a concorrência entre as propostas.

A introdução dessa modalidade licitatória no ordenamento nacional causa divergências. Alguns entendem tratar-se de importante avanço e exaltam a abertura para um procedimento mais flexível, em que a Administração pode ser instruída acerca das possíveis soluções para a necessidade pública, sem renunciar à transparência. Nesse sentido, Marina Zago e Fernanda Rodrigues (2019) entendem que o diálogo competitivo, se bem conduzido, pode se mostrar benéfico, vez que possibilita um alinhamento entre os interesses envolvidos, de modo a favorecer a construção de soluções com grande aderência aos anseios da Administração Pública, o que contribui para a estabilidade e segurança das contratações. Por outro lado, parte da doutrina considera que os riscos envolvidos são demasiadamente elevados. Além dos problemas já identificados na Europa, José Calasans Júnior (2021, p.85) alerta que a cultura brasileira é bem distinta da europeia e “ainda não dispõe de mecanismos eficazes para prevenir, ou coibir, “diálogos” pouco sérios entre agentes públicos e agentes privados”. O autor destaca o risco dos diálogos se converterem em mecanismos de favorecimentos indevidos. O mesmo temor é expresso nas palavras de Ricardo Marcondes Martins (2016):

Finalmente, “diálogo competitivo” é fantástico se os agentes da Administração forem honestos. Eles dialogam com os licitantes para obter o melhor para o interesse público. Se forem desonestos, a modalidade é um facilitador da burla da competição. Pelo diálogo competitivo é possível contornar a disputa para favorecer alguém específico. Nas mãos de desonestos, a ideia é um eficiente instrumento para fazer a “empresa amiga” vencer o certame.

Em um país com sérios problemas de corrupção, o temor não é infundado. A opção pela inserção do diálogo competitivo entre as modalidades de licitação, no Brasil, é um risco. Se houver honestidade dos agentes envolvidos, pode ser um grande avanço. No entanto, os índices coletados pela Transparência Internacional (2020) indicam que o cenário nacional é marcado pela corrupção sistêmica, cujos relacionamentos corruptos “são construídos com base em confiança mútua e sigilo” (FERNANDES, 2020, p.296), o que pode fazer do diálogo competitivo um mecanismo para favorecimentos. A Lei 8666/93, apesar de todos os procedimentos burocráticos, não foi capaz de impedir que licitações fossem fraudadas. Facilitar o diálogo entre Administração e licitante, por meio de um procedimento licitatório pautado

nessa premissa pode ser um avanço importante, mas precoce. Saneado o problema da corrupção sistêmica, será uma inovação fundamental para as contratações públicas. Em um cenário permeado por esquemas de superfaturamento, onde a corrupção se dissemina de modo cumulativo ao longo dos anos, caracterizando-se como um “fenômeno generalizado, sistêmico e plural, que envolveu empresas estatais, empresas privadas, agentes públicos, agentes privados, partidos políticos, membros do Executivo e do Legislativo” (BARROSO, 2020, p. 25-26), adotar uma modalidade de licitação pautada na interação entre os envolvidos é um risco para o qual a nossa Administração, ainda passando por um processo de saneamento, não parece estar preparada.

Além disso, a complexidade das questões envolvidas, ligadas a inovação e definição de soluções técnicas também demandará servidores altamente qualificados no comando dessas licitações, o que pode se revelar um problema, em especial no contexto municipal.

Tais observações conduzem à percepção de que migrar para uma administração cada vez mais participativa, dialógica e negocial é uma necessidade. É preciso modernizar a relação entre o indivíduo e o Estado no Brasil. No entanto, para que os resultados derivados dessa nova perspectiva sejam eficazes, o primeiro passo deve ser o combate a corrupção e o saneamento das instituições. Há evidente preocupação com tais questões na Lei 14.133/21, conforme se extrai do disposto em seu art. 11, parágrafo único, que exige a implantação de mecanismos de governança nas contratações. Esta pode ser definida como “a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos para atender de forma efetiva as necessidades e demandas da população” (NARDES, ALTOUNIAN, VIEIRA, 2015) Como explicita Marçal Justen Filho (2021, p.264), uma estrutura administrativa que se pautar por fundamentos de governança deve instituir um modelo de organização e gestão que evite “decisões arbitrárias e prepotentes, abrangendo inclusive providências para combater a corrupção e ampliar a eficiência”. Uma gestão pautada por governança precisa se focar não apenas nas estratégias e dinâmicas de liderança, mas, também, no controle. Esta é uma preocupação de tamanha relevância que o legislador instituiu três linhas de defesa, conforme disciplinado no artigo 169 da nova lei:

As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;

II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;

III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas.

A governança, a transparência, o controle e, até mesmo a exigência de programas de integridade do licitante vencedor (art.25, §4º da Lei 14133/21) pretendem contribuir para a redução dos problemas relacionados à corrupção, que prejudicam as contratações públicas. Se tais medidas alcançarem os objetivos propostos, o diálogo competitivo e a interação maior com a iniciativa privada serão um avanço importante para a modernização da Administração Pública brasileira. No entanto, caso o cenário de corrupção sistêmica não consiga ser contido, o risco de distorções e favorecimentos em um modelo de licitação dialogado é altíssimo. Foi feita uma aposta. Apostou-se que a Lei 14.133/21, com suas inovações e alto grau de transparência, conterà a corrupção nas contratações públicas. Se a aposta for assertiva, o diálogo competitivo será um importante mecanismo de atualização da relação entre o setor público e o setor privado.

Impõe destacar, ainda, a existência de outro instituto na nova lei de licitações que é imbuído pelo mesmo espírito participativo do diálogo competitivo. Trata-se do Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) que será agora detalhado.

### **3. PROCEDIMENTO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE**

O diálogo competitivo não é a única possibilidade trazida pela lei para as hipóteses em que se identifica uma assimetria de informações entre o setor público e o setor privado. São cada vez mais frequentes as situações em que os órgãos públicos se mostram tecnicamente incapazes de definir qual a solução que melhor atende o interesse coletivo. As empresas privadas se especializam mais a cada dia. Diuturnamente surgem novas tecnologias e inovações, cujo grau de complexidade técnica pode dificultar, ou, até mesmo inviabilizar a definição da melhor solução pelos gestores públicos, que não tem tantas informações quanto as empresas especializadas em atuar em determinado setor.

Pautado nessa premissa, o legislador abriu duas possibilidades para os casos em que a Administração não se mostra apta a definir qual a solução que melhor atende ao interesse público: uma nova modalidade de licitação (diálogo competitivo) e um procedimento auxiliar denominado Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI).

Imbuído do mesmo espírito de busca por soluções concertadas entre a Administração e a iniciativa privada, que caracteriza o diálogo competitivo, o Procedimento de Manifestação de Interesse não é exatamente uma novidade. Sua previsão inicial está ligada ao artigo 21 da Lei de 8.987/95, lei das concessões, cuja redação assim dispõe:

Os estudos, investigações, levantamentos, projetos, obras e despesas ou investimentos já efetuados, vinculados à concessão, de utilidade para a licitação, realizados pelo poder concedente ou com a sua autorização, estarão à disposição dos interessados, devendo o vencedor da licitação ressarcir os dispêndios correspondentes, especificados no edital.

Tal dispositivo legal já estava regulamentado, na esfera federal, pelo Decreto 8.428/15. No entanto, a inclusão do Procedimento de Manifestação de Interesse na Lei 14.133/21 contribui para o aprimoramento do instituto e lhe dá maior respaldo jurídico.

Na definição de Irene Patricia Diom Nohara (2021, p.360):

O Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) é um instrumento auxiliar à futura licitação que envolve a cooperação da iniciativa privada para que, mediante o compartilhamento de sua *expertise* por estudos, investigações e projetos, haja a possibilidade de apresentação de uma solução inovadora para que a Administração tenha possibilidade de modelar uma futura licitação de forma mais customizada a solucionar seus problemas.

Na mesma linha do diálogo competitivo, o PMI também é um mecanismo de busca de solução inovadora para uma necessidade administrativa. A principal distinção entre o PMI e o diálogo competitivo está no fato de que o primeiro busca encontrar uma solução para o problema administrativo antes da realização da licitação. Já o segundo “objetiva, a um só tempo, obter a indicação de alternativa(s) de solução inovadora e identificar os agentes privados qualificados para implementá-la. É um misto de *manifestação de interesse*, de *pré-qualificação* e de *licitação de melhor técnica*” (CALASANS, 2021). Em outras palavras, o Procedimento de Manifestação de Interesse auxilia a Administração a encontrar uma solução inovadora antes de se iniciar a licitação, enquanto o diálogo competitivo busca a identificação da solução entre licitantes que já estão participando de uma licitação, com a efetiva perspectiva de contratação.

Nos termos do art.81, §2º da Lei 14133/21, a opção pelo PMI não impõe ao administrador o dever de realizar a licitação, após a análise dos estudos e projetos. Também

não gera para o particular o direito de exigir alguma prestação da Administração Pública. Não haverá preferência na licitação, nem ressarcimento dos custos envolvidos na elaboração das investigações e levantamentos necessários para o desenvolvimento do procedimento de manifestação de interesse. No entanto, caso a Administração realize uma licitação pautada na solução desenhada por um particular e este, não participar ou não vencer o certame, assegura-se que será remunerado pelo vencedor da licitação, no que tange aos custos de elaboração da proposta apresentada no PMI. No exemplo dado por Ivson C Araújo (2021):

Em termos simples, uma empresa A participa do PMI solicitado pela Administração, realiza estudos avaliados em mil reais, e a Administração utiliza tais estudos como substrato para preparar uma licitação de dez mil reais. Uma empresa B vence a licitação, executa seu objeto com o suporte destes estudos e recebe nove mil reais, sendo os mil reais restantes utilizados para remunerar os estudos executados pela empresa A.

Apesar de, teoricamente, ser um instrumento interessante para a construção de soluções negociais com a iniciativa privada, o PMI enfrenta algumas dificuldades no Brasil. Questiona-se desde a “multiplicação indevida de chamamentos públicos, ao ressarcimento incerto que desestimularia a participação de players menores e sem interesse na futura concessão a supostas vantagens competitivas do autor dos estudos na licitação” (SCHWARTZ, COHEN, 2021). Como aponta Isabella B. M. G. Giublin (2016):

o PMI pode não se apresentar tão eficiente na medida em que, caso proposto pela Administração Pública, esta muitas vezes não detém de capacidade técnica suficiente para captar o interesse privado e muitos projetos acabam sendo abandonados.

Além disso, pelo fato de o PMI não ser imediatamente remunerado, muitas vezes não se mostra interessante ao particular, que investe recursos, gasta tempo e gera expectativas muitas vezes não correspondidas.

Com isso, entende-se que o maior problema vivenciado hoje em dia para a utilização do PMI, para além da falta de cultura na utilização desse instrumento (ainda), é a falta de capacitação técnica pela Administração Pública (especialmente no âmbito municipal) e a falta de clareza, previsibilidade e eficiência, o que faz tornar uma baixa conversão de PMIs em contratos, diante da dificuldade da gestão pública desses projetos.

Sob a ótica administrativa, não resta dúvida de que o PMI é um instrumento poderoso, vez que possibilita encontrar soluções inovadoras sem precisar arcar com os custos do desenvolvimento de estudos e projetos, que são usualmente elevados. Estes serão custeados pelo vencedor da licitação. Além disso, todo o risco é centralizado nos particulares, vez que a Administração não é sequer obrigada a realizar a licitação, após a manifestação de interesse.

Cabe ao gestor elaborar um chamamento que seja atraente para a iniciativa privada, de modo que esta consiga vislumbrar vantagens em participar da busca por soluções inovadoras, o que a prepara para apresentar propostas consistentes na posterior licitação.

## CONCLUSÃO

Transformar a Administração Pública brasileira, repensando os clássicos institutos ligados à imperatividade, modernizar a gestão, aproximar o Estado e os indivíduos por meio de ampliação da participação na tomada de decisões, é necessário. Muitos pilares antigos, que sustentaram o mecanismo administrativo, não se encaixam em um modelo constitucional amparado na força normativa dos princípios e na valorização dos direitos fundamentais.

Mudanças em leis importantes, como é o caso da lei geral de licitações e contratos, tem um papel de destaque nesse contexto. É a oportunidade para que sejam introduzidos novos institutos, novas formas de pensar a relação entre a Administração e os administrados, bem como o papel da sociedade na busca pela consecução do interesse público. A Lei 14.133/21 se propôs a trazer mecanismos dialógicos para o contexto das licitações nacionais, por meio do diálogo competitivo e do procedimento de manifestação de interesse.

Caracterizado como procedimento auxiliar às licitações, o PMI antecede a realização do certame e tem como desafio ser atrativo para os interessados. Isso porque a não obrigatoriedade de realização de licitação após a apresentação dos estudos e projetos pode ser um desestímulo aos eventuais competidores. Sob a ótica administrativa é um excelente instrumento, vez que propicia acesso a soluções inovadoras, reduz a assimetria de informações com o setor privado e não gera custo para o Poder Público. A questão delicada aqui é o eventual desinteresse em participar de um procedimento sem saber se haverá, posteriormente, uma contratação. Essa dificuldade é afastada caso a Administração opte por realizar a licitação na modalidade diálogo competitivo.

Inspirado na mesma ideologia negocial e participativa, o diálogo competitivo tem os elementos necessários para modernizar as contratações públicas. Por outro lado, um risco há de ser considerado. Uma estrutura administrativa que ainda luta para afastar problemas

relacionados à corrupção sistêmica talvez não esteja preparada para uma modalidade licitatória pautada em diálogos e reuniões sigilosas. Qualquer conduta antiética nesse cenário pode conduzir a favorecimentos e violação dos princípios licitatórios. O legislador acreditou que as inovações, em controle e transparência, trazidas pela Lei 14.133/21 são suficientes para possibilitar a inserção do diálogo competitivo no ordenamento jurídico nacional e propiciar inovação, soluções concertadas e avanços nas contratações, sem abrir mão da competitividade e da isonomia. Só o tempo revelará se nossa estrutura administrativa está suficientemente madura para tal avanço ou se a abertura legislativa ocorreu de modo precoce. Resta torcer para a escolha funcionar, vez que o Poder Público só tem a ganhar com a construção de pontes e aberturas participativas com a iniciativa privada em um cenário permeado pela ética e integridade.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ivson C. *Colaboração na nova lei de licitações: modernização ou derrota?* Março, 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/341120/colaboracao-na-nova-lei-de-licitacoes-modernizacao-ou-derrota>. Acesso em 17 de setembro de 2021.

AVELAR, Mariana Magalhães; CUKIERT, Tamara. *7 pontos do Diálogo Competitivo que você precisa saber*. Disponível em: <http://www.novaleilicitacao.com.br/2021/03/31/7-pontos-do-dialogo-competitivo-que-voce-precisa-saber/> Acesso em 15 de setembro de 2021.

BAPTISTA, Patrícia *Transformações do Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

BARROSO, Luís Roberto. Empurrando a História: combate à corrupção, mudança de paradigmas e refundação do Brasil. In: SALGADO, D. R.; QUEIROZ, R. P.; ARAS, V. (coord), *Corrupção: aspectos sociológicos, criminológicos e jurídicos*, Salvador: JusPodivm, 2020.

BRASIL. *Lei 14.133*, de 01 de abril de 2021. Disponível em: [L14133 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/l14133), acesso em 30 de setembro de 2021

CALASANS JÚNIOR, José. *Manual da Licitação*, Barueri: Atlas, 2021.

FERNANDES, Sérgio Bruno Cabral. *O jogo da corrupção sistêmica no Brasil*. In: SALGADO, D. R.; QUEIROZ, R. P.; ARAS, V. (coord), *Corrupção: aspectos sociológicos, criminológicos e jurídicos*, Salvador:JusPodivm, 2020.

GIUBLIN, I. B. M. G.; *O procedimento de manifestação de interesse (PMI) e sua ascendência*. 2018. Disponível em: [gkn.com.br/blog/o-procedimento-de-manifestacao-de-interesse-pmi-e-sua-ascendencia](http://gkn.com.br/blog/o-procedimento-de-manifestacao-de-interesse-pmi-e-sua-ascendencia) Acesso em 24 de setembro de 2021.

HAAB, Augusto Schreiner. *O diálogo competitivo previsto no Projeto de Lei 4253/2020* Trabalho de Conclusão de Curso. Fundação Escola Superior do Ministério Público. Faculdade de Direito, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <http://biblioteca.fmp.edu.br/pergamum/vinculos/000001/0000010f.pdf>. Acesso em 01 de setembro de 2021.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas*, São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

MAFFINI, Rafael. Administração pública dialógica (proteção procedimental da confiança). Em torno da Súmula Vinculante no 3, do Supremo Tribunal Federal. *Revista De Direito Administrativo*, v. 253, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/8051> Acesso em 21 de setembro de 2021.

MARRARA, Thiago. *Licitação na União Europeia II: princípios e modalidades licitatórias*, 2016. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/thiago-marrara/licitacoes-na-uniao-europeia-ii-principios-e-modalidades-licitatorias> Acesso em 01 de setembro de 2021.

MARRARA, Thiago. O “diálogo competitivo” como modalidade licitatória e seus impactos. *Revista Consultor Jurídico*. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-jan-06/thiago-marrara-dialogo-competitivo-modalidade-licitatoria>. Acesso em 01 de setembro de 2021.

MARTINS, R. M. Reforma da Lei de Licitações: como podemos piorar? *Direito do Estado*, 2016, n. 280. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/ricardo-marcondes-martins/reforma-da-lei-delicitacoes-como-podemos-piorar>. Acesso em: 10 de setembro de 2021.

NARDES, J.A.R.; ALTOUNIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. G. *Governança Pública – o desafio do Brasil*. 2 ed., Belo Horizonte: Forum, 2015.

NOHARA, Irena Patrícia Diom. *Nova lei de licitações e contratos comparada*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

OLIVEIRA, M. M; SOUSA JÚNIOR, E.S. Administração Dialógica e uma nova legitimação dos atos administrativos: uma reflexão da democracia em Habermas e os obstáculos de uma sociedade civil multicultural. *Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública*, Salvador, v. 4, n. 1, Jan/Jun. 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/210565375.pdf>. Acesso em 21 de setembro de 2021.

RAINHO, Renata V. M. C. *A aplicação da modalidade licitatória Diálogo Competitivo ao Direito Administrativo Brasileiro*. Maio, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/337146205\\_A\\_Aplicacao\\_da\\_Modalidade\\_Licitatoria\\_Dialogo\\_Competitivo\\_ao\\_Direito\\_Administrativo\\_Brasileiro](https://www.researchgate.net/publication/337146205_A_Aplicacao_da_Modalidade_Licitatoria_Dialogo_Competitivo_ao_Direito_Administrativo_Brasileiro). Acesso em 01 de setembro de 2021.

SCHWARTZ, F. G.; COHEN, I. *PMI e diálogo competitivo: dois lados da mesma moeda?* 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/infra/pmi-infraestrutura-05032021>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. *Índice de percepção da corrupção 2020*. Disponível em: [https://transparenciainternacional.org.br/ipc/?utm\\_source=Ads&utm\\_medium=Google&utm\\_campaign=%C3%8Dndice%20de%20Percep%C3%A7%C3%A3o%20da%20Corrup%C3%A7%C3%A3o&utm\\_term=Ranking%20da%20Corrup%C3%A7%C3%A3o&gclid=Cj0KCQjws4aKBhDPARIsAIWH0JX8tfYua5BIB2BpPBwZPxup3i0wSelhPGtbajJeY5LBt1LnmpmceIwaAuv2EALw\\_wcB](https://transparenciainternacional.org.br/ipc/?utm_source=Ads&utm_medium=Google&utm_campaign=%C3%8Dndice%20de%20Percep%C3%A7%C3%A3o%20da%20Corrup%C3%A7%C3%A3o&utm_term=Ranking%20da%20Corrup%C3%A7%C3%A3o&gclid=Cj0KCQjws4aKBhDPARIsAIWH0JX8tfYua5BIB2BpPBwZPxup3i0wSelhPGtbajJeY5LBt1LnmpmceIwaAuv2EALw_wcB). Acesso em 15 de setembro de 2021.

UNIÃO EUROPEIA. Comissão das Comunidades Europeias. *Livro Verde. Os contratos públicos na União Europeia: pistas de reflexão para o futuro*. Bruxelas, 1996. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:51996DC0583&from=EN> Acesso em 26 de agosto de 2021.

UNIÃO EUROPEIA. Parlamento europeu e conselho. *Directiva 2004/18/CE*, 31 de março de 2004. Disponível em: [https://www.poctep.eu/sites/default/files/documentos/20072013/Directiva\\_18\\_2004\\_contrat\\_publica.pdf](https://www.poctep.eu/sites/default/files/documentos/20072013/Directiva_18_2004_contrat_publica.pdf) Acesso em 26 de agosto de 2021.

UNIÃO EUROPEIA. Parlamento europeu e conselho. *Directiva 2014/24/CE*, 26 de fevereiro de 2014. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024> Acesso em 26 de agosto de 2021.

WONDIMU P.A., LOHNE J., and LÆDRE O. (2017). “Motives for the Use of Competitive Dialogue.” In: LC3 2017 Volume II – Proceedings of the 25th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC), Walsh, K., Sacks, R., Brilakis, I. (eds.), Heraklion, Greece, pp. 53–60. Disponível em: <https://iglcstorage.blob.core.windows.net/papers/iglc-d23cf673-a9f7-4ffb-b40b-b44eba2a6763.pdf> Acesso em 01 de setembro de 2021.

ZAGO, M.; RODRIGUES, F. *O que o diálogo competitivo agrega às contratações públicas?* Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-nov-11/opiniao-dialogo-competitivo-agrega-contratacoes-publicas> Acesso em 10 de setembro de 2021.