

DIÁLOGO COMPETITIVO COMO FERRAMENTA DE ESCUTA ATIVA ENTRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PARTICULAR

COMPETITIVE DIALOGUE AS AN ACTIVE LISTENING TOOL BETWEEN PUBLIC ADMINISTRATION AND INDIVIDUALS

Daniela Rocha Rodrigues Peruca¹

RESUMO

A partir da edição da Lei n. 14.133/2021, foi inserido no ordenamento jurídico brasileiro a modalidade de licitação denominada de diálogo competitivo, que redesenhou o processo licitatório, nesse particular, conferindo-lhe uma dimensão cooperativa. A cooperação ou a tomada de decisão negociada, vem ganhando espaço no cenário brasileiro, principalmente, com o marco regulatório da mediação. É evidente a interlocução entre o diálogo competitivo e a lei de mediação, bem como, a utilização da ferramenta de escuta ativa para construção da solução adequada às necessidades da Administração Pública. Nesse cotejo a pesquisa tem por objetivo analisar essa interlocução, buscando demonstrar a importância da participação do interessado (particular) na definição de especificações técnicas com precisão suficientes para a efetiva execução de um serviço público. O método utilizado na pesquisa é o indutivo com metodologia de caráter exploratório, documental e bibliográfica.

PALAVRAS-CHAVE: Diálogo competitivo; Mediação; Negociação; Escuta ativa; Administração pública.

INTRODUÇÃO

A negociação faz parte do cotidiano das pessoas. Negocia-se a cada instante sobre várias questões, tanto aquelas que envolvam o convívio familiar, quanto aquelas adstritas ao ambiente profissional.

No âmbito de economia de mercado a negociação tem por finalidade obter maiores vantagens, o que não se difere da negociação levada a efeito pela Administração Pública. O ponto divergente dessa negociação é que o Poder Público para contratar precisa se utilizar do processo licitatório, em observância aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, dentre outros.

A licitação é uma ferramenta que busca selecionar a melhor alternativa para a pactuação de um contrato.

O ordenamento jurídico brasileiro foi construindo e aprimorando o processo licitatório, desde

¹ Mestra em Direitos Humanos pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Especialista em Direito Processual Civil pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) de Mato Grosso do Sul. Juíza do Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região. E-mail: dperuca@trt24.jus.br. Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/3085161835986777>.

a adição da Lei n. 8.666/93, sucedida pelas Leis n. 10.520/2002 e 12.462/2011.

Todavia, com a edição da Lei n. 12.462/2011, que estabeleceu o regime diferenciado de contratações (RDC), houve uma sinalização, embora tímida, de que a Administração Pública, estava incorporando um olhar mais cooperativo entre si e o particular, pois se abria a possibilidade de flexibilização nas fases do procedimento, em detrimento da velha matriz estática da licitação.

A efetiva transformação ocorreu com a publicação da Lei n. 14.133/2021 que prevê dentre as modalidades licitatórias o diálogo competitivo para contratação de obras, serviços e compras. Não há como tratar essa nova modalidade sem os contornos contidos na mediação (Lei n. 13.140/2015).

Aliás, a expressão “diálogo” já impõe concluir a aproximação, escuta ativa, geração de opções, critérios objetivos, construção conjunta da melhor solução, ou seja, envolver o particular (ou interessado) na busca pela solução mais adequada para execução de um serviço público em sentido amplo.

Destaca-se que a adoção da modalidade de diálogo competitivo passou a vigorar a partir de 1º de abril de 2023, com a revogação da Lei n. 8.666/1993, nos moldes previstos no inciso II do art. 193 da Lei n. 14.133/2021.

Assim, visando lançar luzes sobre a temática de diálogo competitivo, tratar-se-á no primeiro capítulo acerca de negociação de interesses e a Administração Pública.

Já no segundo capítulo abordar-se-á a interlocução entre o diálogo competitivo e a lei de mediação.

E, no terceiro capítulo discorrer-se-á acerca do diálogo competitivo como ferramenta de escuta ativa entre a administração pública e o particular para que juntos possam buscar a solução mais adequada para a prestação de serviço público de qualidade.

Por fim, a pesquisa tem por objetivo analisar essa interlocução, buscando demonstrar a importância da participação do interessado (particular) na definição de especificações técnicas com precisão suficientes para a efetiva execução de um serviço público.

O método utilizado na pesquisa é o indutivo com metodologia de caráter exploratório, documental e bibliográfica.

1. NEGOCIAÇÃO DE INTERESSES E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O interesse público está à frente do interesse particular, até porque, a Administração Pública se movimenta para atender a sociedade e, encontra-se vinculada à observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nesse cotejo, como conciliar a negociação de interesses entre o particular e a Administração Pública?

É cediço que a negociação é um processo de comunicação de mão dupla que visa chegar a uma composição com o outro lado quando alguns interesses são compartilhados e alguns são conflitantes (URY, 2019). A comunicação bem realizada resulta em compreensão mútua e contribui para afastar o mal-enten-

dido e percepções errôneas (FIORELLI, MALHADAS E MORAES, 2004).

Para Francisco José Cahali (2015, p. 45):

Pela negociação, as partes tentam resolver suas divergências diretamente. Negociam com trocas de vantagens, diminuição de perdas, aproveitam oportunidades e situações de conforto, exercitam a dialética, mas, em última análise, querem uma composição, e para tanto, o resultado deve propiciar ganhos recíprocos, em condições mutuamente aceitáveis e equitativas, caso contrário, será rejeitado por uma das partes.

Já os interesses são os motores da negociação. E, na visão de Diego Faleck (2020, p. 53):

Pessoas negociam e se valem de procedimentos de resolução de controvérsias para satisfazer aos seus interesses. A medida do sucesso na resolução de um problema se dá em quanto o interesse da parte foi atendido. A expectativa de satisfação de interesses é a mola propulsora que leva negociadores a escolher o caminho entre as possíveis conjunturas.

Também, destaca-se que na negociação os interesses podem ser categorizados ou atendidos em diferentes estágios, tais como, os desejáveis, os necessários e os imprescindíveis. Em relação aos sujeitos, os interesses podem ser conflitantes, comuns ou diferentes (FALECK, 2020).

E, considerando-se essas peculiaridades as soluções encontradas ou construídas, podem ser completamente diversas do ponto de partida das negociações, como exemplo, quando se tem interesses diferentes a solução construída pode ser em sentido integrativa (FALECK, 2020).

Retomando-se o questionamento supramencionado, atualmente, com a edição da Lei n. 14.133/2021, há espaço para a negociação de interesses entre o particular e a Administração Pública, com a mitigação da sobreposição do interesse público, ao menos, na fase inicial do diálogo competitivo, quando as partes (particular e administração) estão buscando encontrar a solução mais adequada.

Anote-se que na modalidade de diálogo competitivo o primeiro edital a ser publicado não é exaustivo, tendo o condão de chamar o particular para manifestar interesse em participar do certame e, em havendo interessado, dar início a fase de conversas e/ou tratativas, por meio de reuniões.

Afirma Rafael Sérgio Lima de Oliveira que a primeira e a última fase da modalidade diálogo competitivo são rígidas e, apenas a segunda fase admite flexibilidade (2021, n.p.):

A primeira fase, referente à qualificação dos candidatos interessados em participar do diálogo, e a última, a de julgamento das propostas, são rígidas e transparentes, uma vez que nessas etapas as decisões tomadas pela Administração ocorrem com base em critérios objetivos previamente fixados nos instrumentos de publicidade e sem o manto do sigilo. Como se verá mais adiante, é só na segunda fase do procedimento em estudo que os candidatos admitidos na primeira etapa (a qualificação) são chamados a dialogar exclusivamente com a Administração e com as seguintes flexibilidades: a) desnecessidade de esse diálogo ser publicizado; b) possibilidade de alteração de sua proposta inicial em razão do debate com a autoridade adjudicatória; c) considerável grau de discricionariedade da Administração em decidir pela solução adequada.

Ainda, que Oliveira sustente a rigidez da primeira e última fase do diálogo competitivo, que analiso como observância ao princípio da vinculação ao instrumento convocatório, emerge que a nova modalidade se insere na dimensão cooperativa e na busca por uma Administração Pública mais acolhedora, o que torna o procedimento em sua essência flexível.

Aliás, adverte Bruna de Meyrelles Borges (2023, p. 16) que “para analisar o funcionamento, é

importante compreender que o Diálogo é uma modalidade de licitação em que se licita por solução, e não por especificação”.

Acerca das vantagens na adoção do diálogo competitivo, colhem-se os ensinamentos de Márcia Walquíria Batista dos Santos, Francielly Lara da Silva e João Eduardo Lopes Queiroz (2021, p. 14):

Assim, o diálogo competitivo surge com o intuito de permitir um debate e entendimento maior com os participantes da licitação, daquilo que é necessário para atender a Administração na demanda levantada, visando promover a diminuição das assimetrias informacionais o que possibilitará uma contratação mais vantajosa pelo número de licitantes que tende a aumentar, proporcionando, ainda, o combate ao insucesso da licitação, mitigando a possibilidade de fracasso ou deserção.

Portanto, na fase de tratativas (diálogos) há um equilíbrio entre as partes (particular e Administração Pública), pois a negociação visa encontrar a solução mais adequada para atender as necessidades do Poder Público.

No capítulo seguinte será abordada a interlocução entre o diálogo competitivo e a lei de mediação.

2. A INTERLOCUÇÃO ENTRE O DIÁLOGO COMPETITIVO E A LEI DE MEDIAÇÃO

A modalidade de licitação denominada de diálogo competitivo visa a contratação de obras, serviços e compras pela Administração Pública, mediante a utilização de mecanismo cooperativo para selecionar com critérios objetivos a proposta que atenda adequadamente aos interesses públicos.

Essa modalidade de licitação, guarda identidade com o “diálogo concorrencial” previsto no Código de Contratos Públicos de Portugal.

O Código de Contratos Públicos de Portugal, em seu art. 29º, trata da escolha do procedimento de negociação e do diálogo concorrencial, que estabelece em síntese, sua utilização quando:

- a) As suas necessidades não possam ser satisfeitas sem a adaptação de soluções facilmente disponíveis;
- b) Os bens ou serviços incluam a concessão de soluções inovadoras;
- c) Não for objetivamente possível adjudicar o contrato sem negociações prévias devido a circunstâncias específicas relacionadas com a sua natureza, complexidade, montagem jurídica e financeira ou devido aos riscos a ela associados;
- d) Não for objetivamente possível definir com precisão as especificações técnicas por referência a uma norma, homologação técnica europeia, especificações técnicas comuns ou referência técnica;
- e) (Revogada.)
- f) Em anterior concurso público ou concurso limitado por prévia qualificação, todas as propostas tenham sido excluídas com fundamento na segunda parte da alínea a) ou nas alíneas b) a g) do n.º 2 do artigo 70.º ou nas alíneas a) a n) do n.º 2 do artigo 146.

Percebe-se a semelhança entre os institutos licitatórios, pois a modalidade diálogo competitivo adotado pelo ordenamento jurídico brasileiro (Lei n. 14.133/21), estabelece:

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 (BRASIL, 2021)

Verifica-se nas legislações mencionadas que a Administração Pública utilizará a modalidade de diálogo competitivo ou concorrencial (Direito Português), quando as necessidades não possam ser satisfeitas sem a adaptação de soluções disponíveis, bem como, nos casos de impossibilidade de especificações técnicas com precisão ou de inovação tecnológica.

Trata-se de uma inovação no processo licitatório, afastando-se o caráter estático e rígido do procedimento para adoção de uma dimensão cooperativa, onde a Administração Pública dialoga com os interessados em busca de ajustes e adequações que possam mais bem atender as necessidades da sociedade, sem que isso, possa ferir o princípio da imparcialidade na escolha da proposta vencedora do certame.

Para Marçal Justen Filho (2021, p. 455):

A dimensão inovadora do diálogo competitivo exige o afastamento dos padrões hermenêuticos aplicáveis às modalidades licitatórias comuns e conhecidas. É indispensável tomar em vista que o diálogo competitivo exige um nível de flexibilidade muito intenso, compatível com a dimensão cooperativa do procedimento.

Vive-se um momento em que todos os sistemas (Executivo; Legislativo e Judiciário) caminham para adoção de soluções em cooperação, como a maneira mais adequada e eficaz de se atingir resultados positivos, principalmente, quando a prestação de serviços públicos demanda urgência.

Depreende-se que a terminologia empregada pelo legislador brasileiro – diálogo competitivo –, esta mais próxima do instituto da mediação (Lei n. 13.140/2015), do que a denominação – diálogo concorrencial – adotado pelo Código de Contratos Públicos de Portugal, que se aproxima da modalidade de concorrência.

À primeira vista, pode parecer que o ideal fosse a utilização da expressão diálogo concorrencial, uma vez que a contratação que se pretende realizar com o particular possui particularidades especiais, o que ensejaria a adoção da modalidade de concorrência.

Porém, extrai-se dos incisos IV, V e VI, § 1º do art. 32 da Lei n. 14.133/2021, todo um raciocínio hermenêutico direcionado à mediação, quer quando se faz menção às reuniões com os licitantes; quer quando se menciona a utilização de reuniões em separado com divulgação de soluções indicadas, apenas com o consentimento do licitante e; por fim, quando se estabelece que a fase de diálogo poderá mantida até que a Administração, em decisão fundamentada, indique a solução que atenda às suas necessidades.

Aliás, a negociação integra o processo da mediação. Por meio da negociação os interesses são identificados e, a partir deles, as opções são geradas, visando a mútua satisfação (FIORELLI, MALHADAS, MORAES, 2004).

O marco regulatório da mediação é a Lei n. 13.140/2015, que prevê, inclusive que: “os órgãos

e entidades da administração pública poderão criar câmaras para a resolução de conflitos entre particulares, que versem sobre atividades por eles reguladas ou supervisionadas” (art. 43).

No tocante, ao diálogo competitivo o procedimento de conversa e/ou tratativas “será conduzido por uma comissão composta por pelo menos 3 (três) servidores efetivos ou empregados públicos pertencentes ao quadro permanente da administração, permitida a contratação de profissionais para assessoramento técnico da comissão” (inciso XI, §1º do art. 32).

Frise-se que os membros da comissão de acompanhamento da modalidade de licitação de diálogo competitivo, deverão possuir curso de formação em mediação, para efetivamente funcionarem como facilitadores, instigando as partes na comunicação e a escuta ativa.

O mediador traz tranquilidade às partes, direcionando-as ao mesmo plano, possibilitando que a negociação seja realizada com maior clareza e precisão, uma vez que quem negocia e decide são as partes (CUÉLLAR e MOREIRA, 2017).

Nesse aspecto, considerando-se que o diálogo competitivo possui a dimensão cooperativa, será abordado no capítulo seguinte seu viés como ferramenta de escuta ativa entre a Administração Pública e o particular.

3. DIÁLOGO COMPETITIVO COMO FERRAMENTA DE ESCUTA ATIVA ENTRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PARTICULAR

As ferramentas utilizadas na mediação são várias e dependem do modelo adotado (*Harvard*; Transformativo; Circular-narrativo).

O modelo mais utilizado é o *Harvard*. Esse modelo decorre do método aplicado para a negociação cooperativa. O mediador estimula a avaliação objetiva da situação; promove a escuta ativa dos interlocutores; procura separar as pessoas dos problemas; gera opções criativas com benefícios mútuos (CAHALI, 2017).

Todavia, Francisco José Cahali (2017, p. 99) adverte que, “o sistema norte-americano não diferencia mediação de conciliação, e considerando ainda que este modelo se aproxima da conciliação em nosso sistema jurídico, para alguns doutrinadores, esta técnica não seria aplicável à mediação desenvolvida em nosso sistema”.

Embora a advertência mencionada por Cahali, o que se verifica na prática é a utilização na mediação das ferramentas geradas pelo modelo *Harvard*, sem que haja a confusão com o instituto da conciliação.

Para Diego Faleck (2020, p. 105):

No processo de tentar primeiro resolver a disputa com o uso das técnicas de mediação, o mediador poderá desvendar com maior precisão os objetivos das partes e os obstáculos ao acordo, que impediram as partes de alcançar consenso, desde antes da mediação. Se a mediação falhar, o mediador poderá fazer uma recomendação informada sobre qual o melhor procedimento a ser escolhido em seguida. [...] Com a opinião em mãos, a mediação poderá retomar o seu rumo. Nessa perspectiva, mediadores são designers de procedimento, por natureza e essência.

Percebe-se que o mediador é um facilitador por se tratar de terceiro neutro e que possui uma atuação mais avaliativa, no sentido de recomendar e/ou sugerir o procedimento mais adequado.

No caso do diálogo competitivo a Administração Pública tende a utilizar a ferramenta da escuta ativa, visando colher as soluções mais consentâneas para atender às suas necessidades. Acredita-se que as demais ferramentas sejam de pouca utilidade, mas a depender da situação, o mediador poderá recorrer a outras, como, por exemplo, gerar opções criativas com benefícios mútuos.

Salienta, que o diálogo competitivo e a mediação estão adstritos ao princípio da confidencialidade², ou seja, tudo que for tratado nesse ambiente negocial, não pode ser levado a conhecimento de outrem, exceto, no caso do diálogo competitivo, com o consentimento de um dos licitantes.

Há, ainda, outra diferença entre o instituto da mediação e o diálogo competitivo, no que se refere ao registro das reuniões, pois na mediação, não existe a possibilidade de gravação de áudio e vídeo, em observância ao princípio da confidencialidade. Ocorre que no diálogo competitivo, as reuniões serão registradas em ata e gravadas mediante a utilização de recursos tecnológicos de áudio e vídeo (VI, §1º do art. 32).

Ressalta-se, no que se refere as reuniões na fase de diálogo e/ou tratativas, que estas poderão ser realizadas em várias rodadas até que se consiga a negociação mais adequadas para as partes, é, inclusive o que menciona Alexandre Santos de Aragão (2021, p. 59): “Não necessariamente, portanto, o poder público deverá escolher a melhor solução em uma única rodada de negociação. A lei admite que o contratante vá filtrando as melhores soluções gradativamente, até chegar à melhor solução”.

No que tange aos dados sigilosos utilizados no diálogo competitivo, Guilherme Reisdorfe (2022, p. 182), assevera que àqueles “não aproveitados permanecerão resguardados, mas aqueles imprescindíveis para a realização da licitação e a confirmação da adequação da escolha da Administração deverão ser devidamente publicizados”.

A publicização decorre de princípio que rege o processo licitatório, por isso, é procedimento vinculativo da Administração Pública, não podendo ser mitigado.

Acresça-se que a licitação por se tratar de seleção pública, deverá ser processada e julgada em observância aos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, julgamento objetivo e vinculação ao instrumento convocatório (CUNHA Jr., 2013).

Logo, o diálogo competitivo é uma importante ferramenta de escuta ativa entre a Administração Pública e o particular, e sua utilização trará benefícios na prestação dos serviços públicos.

CONCLUSÃO

A modalidade de licitação denominada diálogo competitivo inserida no ordenamento jurídico brasileiro, por meio da Lei n. 14.133/2021, descortina-se como uma ferramenta que visa estabelecer a di-

² Art. 166 do CPC, preleciona que: “A conciliação e a mediação são informadas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e decisão informada. §1º. A confidencialidade estende-se a todas as informações produzidas no curso do procedimento, cujo teor não poderá ser utilizado para fim diverso daquele previsto por expressa deliberação das partes. §2º. Em razão do dever de sigilo, inerente às suas funções o conciliador e o mediador, assim como os membros de suas equipes, não poderão divulgar ou depor acerca de fatos ou elementos oriundos da conciliação ou da mediação”.

menção cooperativa na Administração Pública.

Com essa roupagem cooperativa transforma-se o processo licitatório estático e engessado, em um novo modelo, permeado pelo dinamismo e flexibilidade.

Oportuniza-se as partes (particular e administração pública) a negociar soluções mais adequadas para a efetiva prestação de serviços públicos em sentido amplo (compreendendo obras, serviços e compras).

Também, possibilita a utilização de ferramentas da mediação, em especial, a escuta ativa, para que em conjunto as partes possam estabelecer diretrizes, técnicas ou especificações técnicas com precisão suficiente para atender as necessidades da Administração.

Por fim, salienta-se a importância dos membros da comissão que conduzirão o diálogo competitivo, possuam qualificação para atuação como mediador, para poderem efetivamente atuarem como facilitadores nesse processo.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **O diálogo competitivo na nova lei de licitações e contratos da administração pública**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 280, n. 3, p. 41-66, set/dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/85147/80515>. Acesso em: 14 set. 2023.

BORGES, Bruna de Meyrelles. **Diálogo competitivo**: um estudo sobre a modalidade implementada pela lei n. 14.133/2021. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Direito da Universidade Federal Fluminense - UFF, 2022. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/25340/BRUNA%20DE%20MEYRELLES%20BORGES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 set. 2023.

BRASIL. **Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/14133.htm.

BRASIL. **Lei n. 13.140, de 2015, de 26 de junho de 2015**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/13140.htm.

CAHALI, Francisco José. **Curso de arbitragem**: mediação; conciliação; resolução cnj 125/2010. 6. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda, 2017.

CUÉLLAR, Leila. MOREIRA, Egon Bockmann. **Administração pública e mediação**: notas fundamentais. Revista de Direito Público USP, 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4241820/mod_resource/content/1/cu%C3%A9llar%2C%20leila%3B%20moreira%2C%20egon%20bockmann%20-%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20e%20media%C3%A7%C3%A3o%20....pdf. Acesso em: 15 set. 2023.

CUNHA Jr., Dirley. **Curso de Direito Administrativo**. 12. ed. Salvador: Editora JusPODIVM. 2013.

FALECK, Diego. **Manual de design de sistemas de disputas**: criação de estratégias e processos eficazes

para tratar conflitos. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

FIGLIOLI, José Osmeir; MALHADAS, Marcos Julio Olivé Júnior; MORAES, Daniel Lopes de. **Psicologia na mediação**: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais. São Paulo: Editora LTr, 2004.

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

NETO, Fernando Ferreira Baltar; TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Direito Administrativo**. Coleção sinopses para concurso. GARCIA, Leonardo (coordenação). 11. ed. rev. ampl. Salvador: Editora JusPO-DIVM, 2021.

OLIVEIRA, Rafael Sérgio Lima de. **O diálogo competitivo do Projeto de Lei de Licitação e Contrato Brasileiro**. Disponível em: www.licitacaoecontrato.com.br. Acesso em: 16 set. 2023.

PORTUGAL. **Código de contrato públicos - DL 18/2008**, 29 de janeiro, com versão mais recente DL 54/2023, 14 de julho. Disponível em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2063&tabela=leis.

REISDORFER, Guilherme F. Dias. **Diálogo competitivo**: o regime da Lei 14.133/21 e sua aplicação às licitações de contratos de concessão e parcerias público-privadas. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

SANTOS, Márcia Walquíria Batista dos. SILVA, Francielly Lara da. QUEIROZ, João Eduardo Lopes. **Diálogo competitivo**: previsão na nova lei de licitações e sua implementação. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, São Gotardo, v. 12, n. 1, p. 1-23, jan/jun. 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/556-Texto%20do%20artigo-2227-1-10-20221118.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

URY, William. **Supere o não**: como negociar com pessoas difíceis. 3ª tiragem. São Paulo: Benvirá, 2022.