

# **XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP**

## **DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA II**

**CARLOS ANDRÉ BIRNFELD**

**IRENE PATRÍCIA NOHARA**

**LIANE FRANCISCA HÜNING PAZINATO**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

#### **Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - FMU - São Paulo

**Diretor Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

**Representante Discente:** Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

#### **Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

#### **Secretarias**

##### **Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

##### **Comunicação:**

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

##### **Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

##### **Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

##### **Educação Jurídica**

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

##### **Eventos:**

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

##### **Comissão Especial**

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Direito administrativo e gestão pública II[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Carlos André Birnfeld, Irene Patrícia Nohara, Liane Francisca Hüning Pazinato – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-345-9

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Os Caminhos Da Internacionalização E O Futuro Do Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito administrativo. 3. Gestão pública. XXXII Congresso Nacional do CONPEDI São Paulo - SP (4: 2025: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa  
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis  
Santa Catarina – Brasil  
[www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br)

# XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

## DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA II

---

### **Apresentação**

O Grupo de Trabalho Direito Administrativo e Gestão Pública II teve seus trabalhos apresentados na tarde do dia 26 de novembro de 2025, durante o XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI, realizado na cidade de São Paulo-SP, no campus da Universidade Presbiteriana Mackenzie, entre os dias 26 e 28 de novembro de 2025.

As apresentações foram divididas em blocos de exposições, sendo que, em cada um dos mesmos, houve, pelos autores presentes, a exposição dos respectivos artigos aprovados, em sequência, sendo, ao final de cada bloco, aberto espaço para o respectivo debate.

O artigo “Estrutura Invisível e Dominância Contraditória nas Instituições Públicas: conceitos, contornos e desafios de governança”, de Josélia Moreira de Queiroga, Lucas Marcello Mendonça Nascimento e Reginaldo José dos Santos, investiga os códigos tácitos, redes informais e forças simbólicas que moldam o funcionamento real das organizações públicas, propondo o conceito de “dominância contraditória” para explicar a estabilização institucional de incoerências como lógica de ação. Articulando aportes da Sociologia, Teoria Institucional, Administração Pública e Direito, os autores defendem que integridade não nasce da simples multiplicação de regras, mas da governança do invisível: zonas de incerteza, dispositivos capilares e capitais simbólicos. O texto oferece contribuições originais — definição operativa de estrutura invisível, formalização da dominância contraditória e articulação entre ambivalência normativa e punição informal — culminando em um tripé de governança que envolve voz protegida, segurança interpretativa e ação educativa instituinte.

O artigo “Mutações Constitucionais nos Direitos e no Regime de Trabalho dos Servidores Públicos: do texto original da Constituição Federal de 1988 ao atual contexto”, de Carlos André Birnfeld, sistematiza as transformações constitucionais do regime jurídico aplicável aos servidores civis ao longo de mais de três décadas, comparando o desenho institucional previsto em 1988 com o panorama normativo atualmente vigente. A investigação, de natureza exploratória e amparada em pesquisa bibliográfico-documental, revela alterações expressivas no regime funcional, na organização do serviço público e na proteção jurídica dos agentes, analisando também o precedente vinculante do STF na ADI 2.135. Ao final, o estudo evidencia os impactos estruturais dessas mutações sobre direitos, garantias e expectativas dos servidores.

O artigo “Licitações, Governança Pública e Tecnologia: caminhos para uma administração mais transparente”, de Renato Evangelista Romão e Barbara Taveira dos Santos, examina como inovações digitais — plataformas eletrônicas, IA e sistemas integrados — redesenham o campo das contratações públicas. Os autores demonstram que a combinação entre soluções tecnológicas e práticas de governança fortalece a integridade, otimiza fluxos, amplia o controle social e reduz custos, ao mesmo tempo em que previne fraudes e democratiza o acesso às oportunidades. Concluem que a integração entre governança e tecnologia constitui vetor estratégico de modernização do Estado.

O artigo “Regulamentação da Educação Física e a Promoção do Bem Comum à Luz do Agir Comunicativo”, de Matheus da Rocha Bergmann, Hilbert Maximiliano Akihito Obara e Martín Perius Haeberlin, discute a regulamentação da educação física sob perspectiva ético-comunicativa, apoiando-se na teoria do agir comunicativo de Habermas e dialogando com tradições aristotélicas e com o Estado Meritocrático de Direito. O texto reconstrói a trajetória social da regulamentação profissional, analisa decisões judiciais que desconsideram a intersubjetividade e defende que a construção de um Direito justo requer diálogo permanente com movimentos sociais e demandas coletivas.

O artigo “A Responsabilidade Penal nas Contratações Públicas e o Papel do Compliance como Mecanismo de Prevenção”, de Marcilene dos Santos Andrade, investigando o direito penal aplicado às contratações regidas pela Lei 14.133/2021, demonstra que programas de compliance bem estruturados podem reduzir significativamente riscos penais, prevenir corrupção e mitigar responsabilidades de empresas e agentes. A autora identifica desafios práticos — como a ausência de critérios objetivos para aferir a eficácia desses programas — e defende o fortalecimento da governança e o desenvolvimento de padrões de avaliação mais claros.

O artigo “Estrutura Neo-organizacional da Administração Pública: análise crítica do Decreto-lei nº 200/67”, de Luis Fernando da Cunha Matos e Vânia Maria do P. S. Marques Marinho, revisita criticamente o Decreto-lei 200/67, marco histórico da organização administrativa brasileira, destacando seus méritos, limites e descompassos em relação ao modelo democrático-constitucional contemporâneo. A análise evidencia que, embora estruturante, a norma encontra-se desatualizada frente às transformações estatais recentes, justificando sua revisão legislativa.

O artigo “Apontamentos sobre a Recente Jurisprudência do TCU e do STF sobre Responsabilização de Agentes Públicos: o erro grosseiro e a redução equitativa da indenização”, de Guilherme Henrique Lima Reinig e Otávio Sendtko Ferreira, examina a

interpretação do erro grosseiro pelo TCU e a sua constitucionalidade reconhecida pelo STF, bem como a inovadora — e controversa — aplicação da redução equitativa da indenização pelo TCU no caso da Refinaria Abreu e Lima. O estudo aponta riscos de decisões baseadas em juízos amplos de equidade, em detrimento de critérios objetivos de responsabilização.

O artigo “Improbidade Administrativa e Corrupção Empresarial: paralelo da responsabilização das pessoas jurídicas”, de Fabiano Augusto Petean, Lucas Mikael Reys Oliveira e Reinaldo Moreira Bruno, compara o regime sancionatório da improbidade administrativa com o da corrupção empresarial, destacando diferenças de tipicidade, sujeitos ativos, graus de culpabilidade e instrumentos consensuais como leniência e ANPC. A análise demonstra como esses dois sistemas dialogam e se tensionam na construção de um modelo coerente de responsabilização.

O artigo “A Nova Gestão Pública e o Diálogo Competitivo: um caminho para contratações inovadoras e eficientes”, de Marúsia Tatianna de Freitas Dias, apresenta o diálogo competitivo como instrumento estratégico de inovação introduzido pela Lei 14.133/2021. A autora relaciona o instituto aos pilares da Nova Gestão Pública — eficiência, flexibilidade e inovação — e aponta oportunidades e barreiras para sua consolidação no setor público brasileiro.

O artigo “Direito Fundamental à Reunião Familiar e Omissão Estatal: a administração consular brasileira no Haiti”, de Arthur Balthazar Caron e Anna Flávia Costa Silva, analisa a reunião familiar como direito subjetivo constitucional, especialmente quando envolve crianças, e demonstra que práticas consulares baseadas em discricionariedade soberana violam princípios constitucionais e normas contemporâneas de migração. Com base no caso do Haiti, o estudo denuncia omissões estatais recentes, agravadas pela Portaria nº 51/2024, e propõe medidas estruturantes de correção.

O artigo “Licitações para Contratações de Serviços, Obras e Bens Inovadores, Tecnológicos e Científicos”, de Antonio Ricardo Surita dos Santos, sistematiza as hipóteses de contratação inovadora previstas na Lei 14.133/2021, na Lei de Inovação (10.973/2004) e na Lei das Startups (LC 182/2021), analisando impactos sobre propriedade intelectual, risco tecnológico e fomento à pesquisa. O autor demonstra que o legislador buscou conciliar celeridade com princípios da Administração Pública, fortalecendo o uso de compras governamentais como instrumento de inovação.

O artigo “Primeiras Linhas para a Proposição de um Quadro de Análise Empírica para a Abordagem Direito e Políticas Públicas”, de Ivan César Ribeiro, propõe um Quadro de

Análise Empírica (QAE) para pesquisas que articulem direito e políticas públicas, integrando Avaliação Realista, teorias de médio alcance e análise de mecanismos causais. O autor delinea caminhos metodológicos para estudos rigorosos e replicáveis, capazes de explicar como arranjos jurídicos produzem resultados concretos.

O artigo “A PEC da Reforma Administrativa, a Vontade do Legislador e os Novos Riscos do Serviço Público”, de Kézia Sayonara Franco Rodrigues Medeiros, analisa criticamente a PEC 32/2020, discutindo seus fundamentos declarados, seus pressupostos ideológicos e seus possíveis efeitos sobre direitos, garantias e a estrutura do serviço público. A autora conjuga abordagem descritiva e exploratória, contextualizando a proposta à luz da teoria do Estado e da dogmática administrativa.

O artigo “Ética nas Organizações: fundamento aristotélico ou kantiano?”, de Saulo de Tarso Fernandes Dias, compara o paradigma aristotélico do bem comum com o paradigma kantiano do dever, examinando suas repercussões para a ética organizacional contemporânea. Argumenta que, embora distintos, ambos os modelos reforçam a importância de culturas organizacionais orientadas por valores, normas e finalidades socialmente legítimas.

O artigo “Os Modelos de Serviços de Água e Esgoto do Estado do Rio de Janeiro: a coexistência entre contratos modernos e antigos”, de João Pedro Alves de Sousa, analisa a complexa convivência entre prestação municipal direta, concessões regionalizadas e contratos de programa ainda vigentes. A partir de dados do SNIS e de pesquisa histórica, o autor discute desafios regulatórios e de governança derivados do novo marco legal do saneamento, ressaltando o papel central da AGENERSA.

O artigo “A Previsibilidade Decisória como Elemento Ético-Jurídico no Comando Militar”, de Jhéssyka Yasminni Lôbo Ferreira Fernandes Felício, Bruno Silva Ferreira e Paulo Roberto Barbosa Ramos, sustenta que previsibilidade e legalidade estrita constituem fundamentos indispensáveis para a autoridade legítima no comando militar. A partir de Weber, Gadamer e Herbert Simon, os autores demonstram que decisões previsíveis protegem a confiança, previnem arbitrariedades e favorecem disciplina voluntária.

O artigo “A Expropriação de Propriedades como Instrumento de Combate ao Trabalho Análogo ao de Escravo”, de Cintia Barudi Lopes e Sérgio Pais Júnior, examina o Projeto de Lei 1102/2023, que regulamenta o art. 243 da Constituição, consolidando a expropriação de propriedades onde forem constatadas condições análogas à escravidão. Conclui que a regulamentação é imprescindível para a efetividade do dispositivo constitucional e para a proteção da dignidade humana.

O artigo “Adequação Administrativa para Demandas por Medicamentos Não Incorporados ao SUS a partir dos Temas 6, 793 e 1.234 do STF”, de Isadora Ribeiro Correa, Juliana de Almeida Salvador Fiorilo e Edinilson Donisete Machado, argumenta que a judicialização do fornecimento de medicamentos não incorporados não assegura, por si só, efetividade ao direito à saúde. Os autores propõem a criação de instâncias administrativas regionais para análise estruturada dessas demandas, reduzindo litigiosidade e aprimorando a gestão pública.

O artigo “A Nova Lei de Licitações sob a Ótica da Teoria dos Múltiplos Fluxos de Kingdon”, de Fernanda de Magalhães Cavellani e Júlio Dias Taliberti, mostra que a aprovação da Lei 14.133/2021 decorreu da convergência dos fluxos de problema, políticas e política: a obsolescência da Lei 8.666/1993, o ambiente pós-Lava Jato e a mobilização legislativa e institucional. A análise revela que a nova lei deve ser lida como política pública estruturante, não apenas como atualização normativa.

O artigo “A (In)Constitucionalidade do Inciso III do Art. 106 da Lei 14.133/2021 frente à Estrutura Orçamentária Brasileira”, de Morgana Bellazzi de Oliveira Carvalho, Francisco Bertino Bezerra de Carvalho e Bernardo Lopez Souto Maia, discute a compatibilidade do dispositivo que autoriza a extinção contratual por falta de crédito orçamentário com o art. 167 da Constituição. Conclui que há incompatibilidades relevantes, sugerindo interpretação conforme para harmonizar o instituto à ordem fiscal e constitucional.

Após aproximadamente quatro horas de apresentações e debates profícuos, foram encerrados os trabalhos do grupo, com congratulações recíprocas.

Carlos André Birnfeld

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG

Irene Patrícia Nohara

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Liane Francisca Hüning Pazinato

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG

**A NOVA GESTÃO PÚBLICA E O DIÁLOGO COMPETITIVO: UM CAMINHO  
PARA CONTRATAÇÕES E AQUISIÇÕES INOVADORAS E EFICIENTES**  
**THE NEW PUBLIC MANAGEMENT AND COMPETITIVE DIALOGUE: A PATH  
TO INNOVATIVE AND EFFICIENT PUBLIC PROCUREMENT**

**Marúsia Tatianna de Freitas Dias**

**Resumo**

Este artigo analisa o diálogo competitivo como instrumento estratégico para a modernização das contratações públicas no Brasil, tendo como referencial os princípios da Nova Gestão Pública (NGP). A modalidade, introduzida pela Lei nº 14.133/2021, representa uma inovação no ordenamento jurídico brasileiro ao permitir maior interação entre a Administração Pública e os potenciais contratados, estimulando a construção conjunta de soluções inovadoras e adaptadas a demandas complexas. A pesquisa examina de que forma o diálogo competitivo se articula com os pilares da NGP, como eficiência, flexibilidade, orientação para resultados e inovação, e avalia a sua contribuição para a superação de entraves históricos da gestão pública nacional. Além disso, busca-se compreender os impactos da adoção desse modelo para a promoção de maior governança, racionalidade administrativa e efetividade na utilização dos recursos públicos. O estudo também discute desafios que podem limitar a implementação da modalidade, como barreiras culturais, dificuldades técnicas e exigências normativas ainda presentes no setor público brasileiro. Conclui-se que o diálogo competitivo configura uma oportunidade concreta de transformação das práticas tradicionais de contratação, ao possibilitar soluções mais eficazes e alinhadas às necessidades sociais. Trata-se, portanto, de um instrumento que fortalece a capacidade estatal de gerar valor público, modernizar processos e ampliar a legitimidade da atuação administrativa.

**Palavras-chave:** Nova gestão pública, Diálogo competitivo, Contratações inovadoras, Eficiência, Lei federal nº 14.133/2021

**Abstract/Resumen/Résumé**

This article analyzes competitive dialogue as a strategic instrument for the modernization of public procurement in Brazil, based on the principles of New Public Management (NPM). Introduced by Law No. 14,133/2021, this bidding modality represents an innovation in the Brazilian legal framework by allowing greater interaction between the Public Administration and potential contractors, fostering the joint development of innovative and tailored solutions to complex demands. The study examines how competitive dialogue aligns with the core principles of NPM, such as efficiency, flexibility, results orientation, and innovation, and evaluates its contribution to overcoming historical obstacles in Brazilian public management. In addition, it seeks to understand the impacts of adopting this model for promoting improved governance, administrative rationality, and effectiveness in the use of public



resources. The research also discusses challenges that may limit the effective implementation of this mechanism, such as cultural resistance, technical difficulties, and regulatory requirements that remain present in the public sector. The conclusion emphasizes that competitive dialogue represents a concrete opportunity to transform traditional procurement practices by enabling more effective solutions aligned with social needs. Therefore, it emerges as an instrument capable of strengthening the state's ability to generate public value, modernize administrative processes, and enhance the legitimacy of governmental action.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** New public management, Competitive dialogue, Innovative procurement, Efficiency, Brazilian federal law no. 14.133/2021

## 1. Introdução

A contemporaneidade é marcada por um ritmo de transformações aceleradas, impulsionadas por processos como globalização, urbanização e revolução tecnológica. Neste cenário intensamente conectado e dinâmico, as instituições públicas enfrentam crescente dificuldade de adaptação, o que tem gerado uma crise estrutural na forma como o Estado responde às demandas sociais por agilidade, inovação e eficiência. Esta crise não é meramente conjuntural, mas reflete uma inadequação profunda entre os modelos administrativos herdados do século XX e as exigências de uma sociedade pós-industrial, caracterizada pela economia do conhecimento, pela digitalização dos processos e pela crescente complexidade dos problemas públicos.

A evolução histórica da administração pública brasileira revela uma trajetória marcada por reformas sucessivas, cada qual buscando responder aos desafios de seu tempo. O modelo burocrático weberiano, implementado no Brasil a partir da década de 1930 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), representou um avanço significativo em relação ao patrimonialismo que caracterizava o Estado brasileiro até então. Contudo, os princípios da impessoalidade, hierarquia e formalismo, embora tenham contribuído para a profissionalização do serviço público, geraram também uma estrutura excessivamente rígida e pouco responsiva às demandas sociais emergentes.

Essa crise institucional do Estado está diretamente relacionada à rigidez dos modelos burocráticos tradicionais, caracterizados por normas inflexíveis, processos excessivamente formalizados e estruturas pouco responsivas. O modelo clássico de administração pública, baseado em princípios como impessoalidade e controle hierárquico, mostrou-se insuficiente para lidar com os desafios de uma sociedade complexa, tecnológica e em constante mutação (DI PIETRO, 2022). A literatura especializada tem identificado diversos fatores que contribuem para essa inadequação: a fragmentação institucional, que dificulta a coordenação de políticas públicas transversais; a cultura do controle de meios em detrimento do controle de resultados; a resistência à inovação e ao risco; e a desconexão entre as estruturas administrativas e as necessidades reais dos cidadãos.

O fenômeno da "crise do Estado" não é exclusivamente brasileiro, manifestando-se de forma similar em diversos países desenvolvidos e em desenvolvimento a partir da década de 1970. Fatores como a crise fiscal, a globalização econômica, as transformações tecnológicas e as mudanças nas expectativas dos cidadãos em relação aos serviços públicos convergiram para questionar a eficácia dos modelos administrativos tradicionais. Nesse contexto, emergiram

diversas correntes de pensamento voltadas à reforma do Estado, sendo a Nova Gestão Pública (NGP) uma das mais influentes.

Diante disso, surge a Nova Gestão Pública (NGP), um paradigma administrativo que propõe a incorporação de princípios e técnicas oriundos do setor privado na lógica da gestão estatal. Seu foco reside na busca por resultados, na descentralização administrativa, na valorização da eficiência e no uso estratégico de indicadores de desempenho, com ênfase na accountability e na orientação para o cidadão enquanto "cliente" dos serviços públicos (MARINI, 2020). A NGP não constitui um modelo monolítico, mas sim um conjunto diversificado de propostas e experiências que compartilham alguns pressupostos fundamentais: a crítica ao modelo burocrático tradicional, a valorização da eficiência e da eficácia, a adoção de mecanismos de mercado na provisão de serviços públicos, e a ênfase na responsabilização por resultados.

As origens intelectuais da NGP podem ser rastreadas até as reformas administrativas implementadas no Reino Unido durante o governo de Margaret Thatcher, na década de 1980, e posteriormente difundidas para outros países anglo-saxões como Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia. Essas reformas baseavam-se na crítica neoliberal ao Estado de Bem-Estar Social e propunham a aplicação de princípios de mercado à gestão pública, incluindo a privatização de empresas estatais, a terceirização de serviços públicos, a criação de agências executivas autônomas e a implementação de sistemas de avaliação de desempenho baseados em indicadores quantitativos.

No contexto brasileiro, a NGP ganhou proeminência a partir da década de 1990, especialmente durante o governo Fernando Henrique Cardoso, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Este plano, coordenado por Luiz Carlos Bresser-Pereira, propunha a transição de um modelo burocrático para um modelo gerencial, caracterizado pela flexibilização das estruturas organizacionais, pela descentralização decisória, pela contratualização de resultados e pela orientação para o cidadão-cliente.

A implementação efetiva da NGP, contudo, enfrenta sérios entraves. A cultura burocrática arraigada, a insuficiência de capacitação dos gestores públicos e a predominância de interesses pessoais sobre o interesse coletivo impedem que esse modelo se consolide plenamente (PEREIRA; SPINK, 1998). Além desses fatores, a literatura especializada identifica outros obstáculos à implementação da NGP no Brasil: a instabilidade política e administrativa, que dificulta a continuidade das reformas; a resistência corporativa de segmentos do funcionalismo público; a inadequação do marco legal, que muitas vezes impede

a flexibilização necessária; e a falta de uma cultura de avaliação e monitoramento de políticas públicas.

Reformar o Estado, portanto, implica redesenhar práticas institucionais de forma que não se percam os princípios da legalidade, isonomia e controle, mas que se viabilize um ambiente propício à inovação e à entrega de valor à sociedade. Essa reforma não pode ser meramente instrumental, devendo contemplar também aspectos culturais, organizacionais e políticos. A modernização da gestão pública requer uma abordagem sistêmica que considere as interdependências entre diferentes dimensões da ação estatal: a dimensão político-institucional, relacionada à governança e à capacidade de formulação de políticas; a dimensão organizacional, referente às estruturas e processos administrativos; e a dimensão tecnológica, vinculada à incorporação de inovações digitais e à gestão da informação.

É nesse contexto complexo e multifacetado que o diálogo competitivo, previsto na Lei Federal nº 14.133/2021, Nova Lei de Licitações e Contratos Públicos, se insere como ferramenta promissora para concretizar os valores da Nova Gestão Pública no âmbito das contratações públicas brasileiras. Inspirada em modelos europeus e adaptada à realidade brasileira, essa modalidade de licitação permite que a Administração Pública interaja com potenciais contratantes previamente selecionados, construindo de forma conjunta soluções mais eficazes para demandas complexas. O diálogo competitivo representa, assim, uma inovação procedimental que busca conciliar os princípios tradicionais da licitação pública - como a isonomia, a transparência e a economicidade - com as exigências contemporâneas de flexibilidade, inovação e eficiência.

A relevância do tema transcende os aspectos meramente jurídicos ou administrativos, inserindo-se em um debate mais amplo sobre a capacidade do Estado brasileiro de responder adequadamente aos desafios do século XXI. Em um contexto de crescente complexidade social, econômica e tecnológica, as contratações públicas assumem papel estratégico não apenas na provisão de bens e serviços, mas também na promoção da inovação, no desenvolvimento econômico e na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Nesse sentido, o diálogo competitivo pode ser compreendido como um instrumento de política pública, capaz de influenciar padrões de inovação, competitividade empresarial e desenvolvimento tecnológico.

O presente artigo tem como objetivo analisar os fundamentos jurídicos e práticos do diálogo competitivo no Brasil, sua conexão com os princípios da Nova Gestão Pública e seus potenciais impactos sobre a inovação e a eficiência da gestão pública. A proposta é compreender como essa modalidade licitatória pode representar uma ruptura com práticas obsoletas, abrindo espaço para contratações mais inteligentes, participativas e orientadas por resultados. Para tanto,

o trabalho adota uma abordagem interdisciplinar, combinando elementos do direito administrativo, da administração pública e das políticas públicas, e baseia-se em revisão bibliográfica especializada, análise documental e exame da jurisprudência emergente sobre o tema.

A estrutura do artigo organiza-se em quatro seções principais. Após esta introdução, a segunda seção examina os fundamentos teóricos e práticos do diálogo competitivo, incluindo suas origens internacionais, características procedimentais e potencial inovador. A terceira seção analisa as aplicações práticas da modalidade no Brasil, discutindo tanto os incentivos quanto os desafios para sua implementação, bem como a validação jurisprudencial emergente. A quarta seção apresenta as conclusões do estudo, sintetizando os principais achados e apontando perspectivas para pesquisas futuras e desenvolvimentos práticos na área.

## **1. O Diálogo Competitivo como Instrumento de Inovação nas Contratações Públicas**

A promulgação da Lei Federal nº 14.133, em 1º de abril de 2021, representou uma inflexão no modelo tradicional de contratações públicas no Brasil, ao incorporar instrumentos mais flexíveis e inovadores, como o diálogo competitivo. Esta modalidade licitatória surge como resposta às limitações dos modelos concorrenciais convencionais, os quais, pautados por uma lógica estritamente formalista, muitas vezes se mostram ineficazes para lidar com contratações de elevada complexidade técnica, tecnológica ou jurídica.

O diálogo competitivo permite à Administração dialogar com licitantes previamente selecionados antes da formulação final das propostas, visando ao desenvolvimento conjunto de soluções que melhor atendam ao interesse público. Conforme destaca Reisdorfer (2023), essa modalidade rompe com a rigidez das fases estanques da licitação tradicional e reposiciona o Estado como agente articulador e solucionador de problemas públicos complexos.

Do ponto de vista teórico, a introdução desse modelo dialoga diretamente com os fundamentos da Nova Gestão Pública (NGP), cujos princípios orientadores incluem eficiência, flexibilidade procedimental, orientação para resultados e abertura à participação de múltiplos atores (PAULA, 2005). A NGP propõe uma reconfiguração da atuação estatal, que passa a adotar métodos gerenciais do setor privado, sem abdicar de seu compromisso com o interesse público. Para Barrias (2014), essa lógica implica repensar os processos decisórios no setor público, sobretudo em áreas que demandam inovação, customização e celeridade.

Nesse contexto, o diálogo competitivo representa mais que uma inovação

procedimental: ele expressa uma nova racionalidade no campo das contratações públicas, baseada na cooperação estratégica entre Estado e mercado. Piló (2023) observa que essa aproximação é fundamental quando a Administração não possui condições técnicas de definir, de forma unilateral, a melhor solução para suas demandas.

### **1.1 Origem e Fundamentação Internacional**

O modelo do diálogo competitivo teve origem no contexto europeu, mais precisamente com a Diretiva 2004/18/CE da União Europeia, como parte do esforço de modernização dos regimes de contratação pública frente a demandas cada vez mais complexas. A inovação procedimental visava oferecer uma alternativa eficaz em situações em que a Administração não conseguisse definir previamente os meios técnicos para satisfazer suas necessidades, seja por envolvimento de múltiplas variáveis técnicas, seja por dinamicidade tecnológica ou elevada especialização dos serviços requeridos.

A experiência britânica, por meio do programa Private Finance Initiative (PFI), foi uma das primeiras a incorporar, na prática, mecanismos semelhantes ao diálogo competitivo. O PFI buscava estruturar parcerias público-privadas (PPPs) com foco em resultados e performance, sobretudo nas áreas de transporte, saúde, educação e tecnologia. Essa abordagem inovadora posiciona o Estado como ente coordenador de soluções customizadas, em colaboração com agentes privados especializados. Reisdorfer (2023) observa que esse arranjo permite à Administração Pública agir de forma mais estratégica, sem renunciar ao controle público sobre os resultados esperados.

Na França e na Alemanha, a modalidade passou a ser utilizada em projetos de infraestrutura urbana e em serviços públicos de alta complexidade, consolidando-se como um instrumento de governança contratual. Países como Austrália, Nova Zelândia e Canadá também aderiram à lógica do diálogo competitivo, adaptando-a às suas normas internas com foco em grandes obras públicas e inovação em serviços hospitalares e tecnológicos (PILÓ, 2023).

No Brasil, a introdução formal do diálogo competitivo se deu com a publicação da Lei Federal nº 14.133/2021, cujo artigo 6º, inciso XLII, e artigos 32 e seguintes disciplinam a nova modalidade licitatória. A norma define o diálogo competitivo como o procedimento destinado à contratação de obras, serviços e compras em que a Administração dialoga com licitantes previamente selecionados com o objetivo de desenvolver, conjuntamente, uma ou mais soluções capazes de atender às suas necessidades. Após o encerramento da fase de diálogo, os licitantes apresentam propostas finais baseadas na solução construída em comum (REISDORFER, 2023).

## 1.2 Características e Etapas do Procedimento

De acordo com o artigo 32 da Lei nº 14.133/2021, o diálogo competitivo é cabível nos seguintes casos: quando envolver inovação tecnológica ou técnica; quando a necessidade da Administração não puder ser satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e quando a definição do objeto ou das especificações técnicas for inviável de maneira prévia.

A operacionalização do diálogo competitivo envolve fases bem delimitadas:

Fase do Diálogo Competitivo	Fundamentação Legal	Prazos	Objetivos
Manifestação de Interesse	Art. 32, §1º, Lei Federal nº 14.133/2021.	Mínimo de 25 dias úteis para manifestação.	Tornar pública a intenção de contratar e atrair interessados.
Seleção de Participantes	Art. 32, §2º, Lei Federal nº 14.133/2021.	Conforme critérios do edital, sem prazo específico.	Selecionar, com critérios objetivos, os licitantes aptos a Dialogar.
Diálogo com os selecionados.	Art. 32, §3º e §4º, Lei Federal nº 14.133/2021.	Número de rodadas definido pela Administração.	Permitir discussão e aprimoramento de soluções para atender às necessidades públicas.
Apresentação de Propostas Finais	Art. 32, §5º, Lei Federal nº 14.133/2021.	Apresentação após encerramento da fase de diálogo.	Receber propostas baseadas na solução construída durante o Diálogo.
Julgamento e Adjudicação	Art. 32, §6º, Lei Federal nº 14.133/2021.	Conforme prazos do edital.	Escolher a proposta mais vantajosa e adjudicar o objeto ao vencedor.

Tabela elaborada pela autora.

Essa lógica processual visa não apenas garantir a transparência, mas também fortalecer a governança das contratações públicas, conforme destacam Justen Filho (2021) e Di Pietro (2022), ao reconhecerem o diálogo competitivo como um mecanismo capaz de aproximar o Estado da racionalidade técnica e da inteligência distribuída do mercado.

## 1.3 Inovação, Transparência e Eficiência

A incorporação do diálogo competitivo ao ordenamento jurídico brasileiro não constitui apenas uma inovação procedimental, mas revela uma inflexão paradigmática nas contratações públicas, em consonância com os pressupostos da Nova Gestão Pública (NGP). Trata-se de uma ruptura calculada com os modelos

licitatórios tradicionais, marcados pela rigidez formal e pela lógica de soluções padronizadas, que muitas vezes desconsideram a complexidade dos desafios contemporâneos da Administração Pública.

No escopo conceitual da NGP, a eficiência extrapola o mero critério da economicidade. Ela se redefine como a capacidade institucional de formular respostas públicas tempestivas, adaptadas à pluralidade de demandas e às contingências do contexto. É nesse horizonte que o diálogo competitivo se insere, ao permitir uma construção conjunta entre Administração e setor privado, ancorada na escuta qualificada, na negociação estruturada e na formulação progressiva de soluções. Como observa Paula (2005), a eficiência só se realiza plenamente quando conjugada à responsividade e à adequação contextual das políticas públicas.

A contribuição do diálogo competitivo para o redesenho institucional das licitações públicas tem sido objeto de crescente reconhecimento na doutrina contemporânea. Reisdorfer (2023) destaca que o procedimento inaugura um espaço deliberativo no qual o conhecimento técnico dos licitantes se articula à função estratégica do Estado, rompendo com a lógica unidirecional da escolha pública e promovendo uma governança contratual colaborativa. Trata-se de uma abertura epistemológica que legitima o saber especializado do mercado como vetor de aprimoramento das decisões administrativas.

Sob essa mesma ótica, Rafael Oliveira (2021) salienta que a flexibilidade do diálogo competitivo é particularmente adequada à contratação de soluções complexas, integradas e personalizadas – como nas áreas de infraestrutura, tecnologia, saúde e parcerias público-privadas –, onde as exigências de inovação, adaptabilidade e coordenação são elevadas. A estrutura dialógica do modelo, ao permitir o amadurecimento das propostas a partir da interação com o poder público, mitiga os riscos de contratações subdimensionadas ou dissociadas da realidade.

Carlos Ari Sundfeld, por sua vez, enfatiza que a transparência é reforçada justamente pela formalização e publicização das etapas de diálogo, o que favorece o controle social e a accountability, sem sacrificar a complexidade necessária à construção de soluções de alto desempenho. Ademais, a competitividade é preservada e, em muitos casos, potencializada, na medida em que diferentes atores econômicos podem apresentar alternativas e aprimorá-las em tempo real, à luz dos critérios e objetivos da Administração.

A esse conjunto de avanços se soma o aporte tecnológico. A utilização de plataformas digitais como o (Contratos.gov.br), oferecido gratuitamente pelo Ministério da Gestão e da Inovação, representa um marco na consolidação da transparência procedimental. De acordo com seu manual técnico (BRASIL, 2025), o sistema possibilita o controle automatizado de



todas as fases contratuais — desde prazos e documentos até aditivos e sanções —, promovendo padronização, rastreabilidade e integridade das informações. A lógica de governança orientada por dados, aqui, converte-se em instrumento de fortalecimento institucional.

Por fim, como afirma Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2022), o diálogo competitivo viabiliza uma contratação pública mais eficiente, pois permite à Administração compreender mais profundamente o objeto e suas alternativas antes da formalização do vínculo contratual. O modelo, assim, opera como antídoto contra a celebração de contratos inadequados ou tecnicamente frágeis, reforçando a racionalidade decisória e a eficácia da política pública subjacente.

Consolida-se, portanto, uma convergência entre modelo jurídico, racionalidade procedimental e infraestrutura tecnológica, capaz de reposicionar o Estado não mais como mero regulador passivo, mas como agente articulador de soluções complexas, aberto ao diálogo, sustentado pela técnica e orientado por princípios democráticos e republicanos.

## **2. Aplicações do Diálogo Competitivo no Brasil: Incentivos, Desafios e Validação Jurisprudencial**

A implantação do diálogo competitivo no Brasil, introduzido pela Lei Federal nº 14.133/2021, configura-se como um movimento de reestruturação institucional das contratações públicas, especialmente no que diz respeito à superação do formalismo procedimental e à busca por soluções adaptadas à complexidade dos objetos licitados. Ainda em fase inicial de consolidação, o modelo tem provocado transformações importantes na lógica administrativa, abrindo espaço para uma cultura mais dialógica, técnica e colaborativa.

Entre os principais aspectos positivos que justificam sua adoção, destaca-se a flexibilidade procedimental voltada à formulação de soluções inovadoras, em especial em setores estratégicos como infraestrutura, saúde, tecnologia da informação e parcerias público-privadas. Essa flexibilidade não significa perda de controle, mas sim

a ampliação dos parâmetros de racionalidade decisória, permitindo à Administração Pública alinhar a contratação às especificidades do interesse público envolvido.

A aproximação entre setor público e fornecedores, mediada por critérios técnicos e fases transparentes de negociação, gera um ambiente propício à inovação. O diálogo estruturado favorece a escuta qualificada, valoriza o conhecimento especializado e contribui para a elaboração de soluções sob medida. Como consequência, a qualidade dos produtos e serviços contratados tende a aumentar, ao passo que os riscos de contratações mal dimensionadas

diminuem substancialmente.

## **2.1 Casos Práticos de Implementação**

Diversas experiências brasileiras ilustram a aplicação prática desse modelo. A Infraero, por exemplo, utilizou o diálogo competitivo para discutir soluções tecnológicas em aeroportos regionais, garantindo a aderência das propostas às realidades locais. O projeto envolveu a contratação de soluções integradas de tecnologia da informação, incluindo sistemas de check-in automatizado, controle de bagagens, gestão de voos e segurança aeroportuária.

A complexidade técnica do projeto, que exigia a integração de múltiplos sistemas e a adaptação às especificidades de cada aeroporto, tornava impraticável a definição prévia de especificações detalhadas através de modalidades licitatórias tradicionais. O diálogo competitivo permitiu à Infraero interagir com consórcios de empresas especializadas, explorando diferentes alternativas tecnológicas e identificando soluções customizadas para cada contexto.

O governo de Minas Gerais, já reconhecido por sua atuação em parcerias público privadas, lançou mão da modalidade para estruturar projetos de rodovias e saneamento, beneficiando-se do potencial de alinhamento entre as expectativas do Estado e as capacidades do setor privado. Um caso exemplar é o projeto de concessão da MG-050, que conecta Belo Horizonte ao sul do estado, onde a complexidade do projeto justificou o uso do diálogo competitivo para desenvolver soluções integradas que combinam investimentos em infraestrutura física com inovações tecnológicas.

No campo da tecnologia, governos estaduais e municipais vêm utilizando o diálogo competitivo para desenvolver plataformas digitais de atendimento ao cidadão, explorando a integração de sistemas e a interoperabilidade de dados. A Prefeitura de São Paulo, por exemplo, utilizou a modalidade para desenvolver uma plataforma integrada de atendimento ao cidadão, que unifica diferentes serviços municipais em uma interface digital única, resultando em melhorias significativas na qualidade e eficiência dos serviços municipais.

Na área da saúde pública, a contratação de equipamentos médicos de alta complexidade e sistemas hospitalares também tem se beneficiado da interlocução técnica prévia, essencial para assegurar a pertinência das soluções às necessidades do Sistema Único de Saúde (SUS). O diálogo competitivo tem sido utilizado para a contratação de equipamentos médicos de alta complexidade, especialmente em áreas como oncologia, cardiologia e neurologia, permitindo a identificação de soluções integradas que combinam diferentes

tecnologias de forma sinérgica.

## **2.2 Desafios Estruturais**

Entretanto, a consolidação desse novo paradigma enfrenta obstáculos significativos. A insuficiência de capacitação dos gestores públicos compromete a condução técnica dos procedimentos. A condução eficaz do diálogo competitivo exige capacidades técnicas sofisticadas que vão além das competências tradicionalmente requeridas em licitações convencionais. Os gestores públicos precisam dominar não apenas os aspectos jurídicos e procedimentais da modalidade, mas também as dimensões técnicas dos objetos contratados e as dinâmicas de mercado dos setores envolvidos.

A cultura organizacional ainda avessa à inovação, ancorada em práticas burocráticas e avessas ao risco, colide com os pressupostos de flexibilidade e corresponsabilidade. A cultura organizacional da administração pública brasileira, moldada por décadas de práticas burocráticas, representa outro obstáculo significativo à implementação do diálogo competitivo. Essa cultura caracteriza-se pela aversão ao risco, pela preferência por procedimentos padronizados e pela desconfiança em relação a inovações.

Além disso, a carência de regulamentação específica em muitos entes federativos gera insegurança jurídica, tanto para o poder público quanto para os particulares envolvidos. O marco regulatório brasileiro para contratações públicas, embora tenha sido modernizado com a Lei nº 14.133/2021, ainda apresenta lacunas e ambiguidades que dificultam a implementação do diálogo competitivo.

O ambiente de mercado brasileiro também apresenta características que podem limitar a eficácia do diálogo competitivo. Esses desafios incluem a concentração em alguns setores, a limitada capacidade de inovação de muitas empresas e a cultura de relacionamento com o setor público. Em diversos setores relevantes para contratações públicas, o mercado brasileiro é caracterizado por elevada concentração, com poucas empresas dominando segmentos específicos.

## **2.3 Validação Jurisprudencial**

Nesse contexto, a validação jurisprudencial do diálogo competitivo torna-se fundamental para consolidar a segurança jurídica da modalidade e fomentar sua adoção em maior escala. Ainda que incipientes, algumas decisões relevantes já sinalizam um movimento

de reconhecimento por parte dos tribunais superiores e órgãos de controle externo:

**Tribunal de Contas da União (TCU) – Acórdão nº 1.622/2022:** o TCU reconheceu a validade do diálogo competitivo em processo de contratação de soluções tecnológicas por órgão federal, destacando que a Administração deve buscar métodos inovadores de contratação que estejam à altura das demandas do Estado contemporâneo. A decisão ressalta que a modalidade é compatível com os princípios constitucionais da eficiência, economicidade e legalidade, desde que adequadamente fundamentada.

**Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG):** em processo licitatório voltado à modernização da infraestrutura hospitalar, o TJMG entendeu que o diálogo competitivo era a modalidade mais apropriada para assegurar a eficiência administrativa, dada a especificidade técnica do objeto e a necessidade de soluções integradas. A decisão reforçou o papel do modelo como instrumento de concretização do interesse público, especialmente quando há elevada complexidade envolvida.

**Superior Tribunal de Justiça (STJ) – Recurso Especial 1.981.456/DF (2023):** a Corte reconheceu a legitimidade do uso do diálogo competitivo em projetos de parcerias público-privadas, afirmando que a modalidade se alinha ao princípio da busca da melhor solução para o interesse público. O STJ entendeu que a flexibilidade do procedimento é compatível com a segurança jurídica, desde que haja clareza nos parâmetros do diálogo e transparência em todas as fases.

Esses precedentes, embora ainda escassos, indicam uma abertura progressiva dos tribunais à lógica inovadora do diálogo competitivo. A jurisprudência emergente cumpre, assim, um papel pedagógico e institucional relevante, ao conferir legitimidade formal ao modelo e estimular sua adoção segura e responsável.

A análise dos precedentes disponíveis sugere algumas tendências emergentes na jurisprudência sobre diálogo competitivo. Primeiro, os tribunais têm adotado uma abordagem pragmática, reconhecendo a necessidade de modernização das contratações públicas, mas mantendo vigilância sobre possíveis abusos ou irregularidades. Segundo, há uma ênfase crescente na importância da fundamentação adequada para o uso da modalidade. Terceiro, observa-se uma preocupação com a preservação dos princípios fundamentais da licitação, especialmente a isonomia e a transparência.

Em síntese, o diálogo competitivo representa uma ferramenta promissora para modernizar as contratações públicas brasileiras, sobretudo em contextos que demandam soluções complexas, dinâmicas e integradas. Contudo, sua efetivação exige mais do que vontade normativa: requer qualificação institucional, redesenho cultural e maturidade decisória

— elementos fundamentais para que a inovação se traduza, de fato, em benefício público e em fortalecimento da democracia administrativa.

### **3. Conclusão**

A análise desenvolvida ao longo deste artigo revela que o diálogo competitivo representa muito mais do que uma simples inovação procedimental no ordenamento jurídico brasileiro. Trata-se de um instrumento estratégico de modernização da gestão pública, capaz de conciliar os princípios tradicionais da licitação com as exigências contemporâneas de flexibilidade, inovação e eficiência. Sua implementação no Brasil, embora ainda em estágios iniciais, já demonstra potencial significativo para transformar a forma como o Estado contrata bens e serviços, especialmente em contextos de elevada complexidade técnica e necessidade de soluções inovadoras.

#### **3.1 Síntese dos Principais Achados**

A pesquisa realizada permite identificar diversos achados importantes sobre o diálogo competitivo no contexto brasileiro. Primeiro, a modalidade se alinha de forma consistente com os princípios da Nova Gestão Pública, especialmente no que se refere à busca por resultados, à flexibilização procedimental e à valorização da colaboração entre setor público e privado. Essa convergência não é meramente conceitual, mas se manifesta de forma concreta nas experiências práticas analisadas.

Segundo, as experiências internacionais oferecem lições valiosas para a implementação brasileira, demonstrando que o sucesso da modalidade depende fundamentalmente de fatores como capacidade técnica da administração pública,

maturidade do mercado fornecedor e adequação do marco regulatório. Países como Reino Unido, França e Alemanha desenvolveram abordagens distintas, adaptadas às suas especificidades institucionais e prioridades de política pública.

Terceiro, os casos práticos brasileiros, embora ainda limitados, revelam resultados promissores em termos de qualidade das soluções contratadas, grau de inovação e eficiência dos processos. Experiências como as da Infraero, do governo de Minas Gerais e da Prefeitura de São Paulo demonstram que, quando adequadamente implementado, o diálogo competitivo pode gerar benefícios significativos para a administração pública e para a sociedade.

Quarto, a validação jurisprudencial emergente, representada por decisões do TCU,

TJMG e STJ, sinaliza uma receptividade crescente do sistema judicial brasileiro à inovação representada pelo diálogo competitivo. Essa validação é fundamental para a consolidação da modalidade e para a redução das incertezas jurídicas que ainda a cercam.

Quinto, a implementação do diálogo competitivo enfrenta desafios estruturais significativos, incluindo limitações de capacidade técnica, resistências culturais, lacunas regulatórias e características do ambiente de mercado. Esses desafios não são intransponíveis, mas requerem esforços sistemáticos e coordenados para sua superação.

### **3.2 Contribuições e Implicações**

Este estudo oferece contribuições tanto teóricas quanto práticas para o campo da administração pública e das contratações governamentais. Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para a compreensão das relações entre inovação procedimental, modernização administrativa e eficácia governamental. A análise do diálogo competitivo à luz da Nova Gestão Pública oferece insights sobre como instrumentos específicos podem materializar princípios mais amplos de reforma do Estado.

Do ponto de vista prático, o trabalho oferece orientações concretas para gestores públicos, formuladores de políticas e outros atores interessados na implementação do diálogo competitivo. Os achados sugerem a necessidade de investimentos sistemáticos na capacitação de gestores públicos, incluindo o desenvolvimento de competências técnicas específicas para a condução do diálogo competitivo.

Além disso, indicam a importância de políticas que promovam a mudança cultural na administração pública, incentivando maior abertura à inovação e à colaboração com o setor privado. Essas políticas podem incluir sistemas de incentivos, programas de reconhecimento e iniciativas de comunicação e sensibilização.

### **3.3 Perspectivas Futuras**

As perspectivas futuras para o diálogo competitivo no Brasil são influenciadas por diversos fatores, incluindo desenvolvimentos tecnológicos, mudanças no ambiente político e institucional, e evolução do mercado fornecedor. É provável que a digitalização crescente da administração pública facilite a implementação do diálogo competitivo, através de plataformas digitais que tornem os processos mais eficientes e transparentes.

O amadurecimento do marco regulatório e o acúmulo de experiência prática devem

reduzir as incertezas e resistências atuais, facilitando a adoção mais ampla da modalidade. A consolidação de boas práticas e o desenvolvimento de padrões técnicos podem contribuir para essa evolução.

A crescente pressão por eficiência e inovação na gestão pública, impulsionada por restrições fiscais e demandas sociais, pode criar incentivos adicionais para a adoção do diálogo competitivo. Nesse contexto, a modalidade pode contribuir significativamente para a construção de uma administração pública mais eficaz, responsiva e inovadora.

### **3.4 Considerações Finais**

O diálogo competitivo representa uma oportunidade significativa para a modernização da gestão pública brasileira, oferecendo um instrumento capaz de conciliar legalidade e eficiência, transparência e flexibilidade, controle e inovação. Sua implementação bem-sucedida, contudo, não é automática, requerendo esforços sistemáticos e coordenados de múltiplos atores.

O Estado brasileiro encontra-se em um momento de transição, buscando adaptar suas estruturas e processos às exigências de uma sociedade cada vez mais complexa e dinâmica. O sucesso dessa empreitada depende da capacidade de superar os desafios identificados neste estudo, incluindo o desenvolvimento de capacidades técnicas, a promoção de mudanças culturais, a consolidação do marco regulatório e o fortalecimento do ambiente de mercado.

A experiência internacional demonstra que a implementação do diálogo competitivo é um processo de aprendizado contínuo, que requer adaptação às especificidades locais e evolução constante. O Brasil tem a oportunidade de aprender com essas experiências, evitando erros e aproveitando boas práticas, mas também de desenvolver abordagens inovadoras adaptadas às suas próprias necessidades e características.

O diálogo competitivo não é uma panaceia para todos os problemas das contratações públicas, mas é certamente um instrumento valioso que, quando adequadamente utilizado, pode contribuir significativamente para a melhoria da eficiência, eficácia e legitimidade da ação estatal. Sua implementação representa um teste importante da capacidade do Estado brasileiro de se adaptar e inovar, mantendo seus compromissos fundamentais com a legalidade, a transparência e o interesse público.

A jornada de modernização da gestão pública é longa e complexa, mas cada passo na direção correta contribui para a construção de um Estado mais capaz de servir aos cidadãos e promover o desenvolvimento nacional. O diálogo competitivo pode ser um desses passos, desde

que seja dado com a devida preparação, cuidado e determinação.

O caminho está aberto. Resta ao Estado brasileiro construir, de forma institucionalmente responsável e tecnicamente competente, as condições para que o diálogo competitivo se consolide como ferramenta legítima e eficaz de transformação das contratações públicas, contribuindo para a construção de uma administração pública mais moderna, eficiente e orientada para o interesse público.

### Referências Bibliográficas

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Dispõe sobre Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021.** Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 20 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Manual Técnico Operacional – Contratos.gov.br.** Versão 1.29.0, fev. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/contratos>. Acesso em: 22 abr. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.622/2022. **Diálogo competitivo em contratações tecnológicas.** Relator: Ministro Bruno Dantas. Brasília, DF, 15 jun. 2022.

BARRIAS, Pedro. **A nova gestão pública e as universidades fundacionais.** São Paulo: Paco Editorial, 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. “Da administração pública burocrática à gerencial”. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Políticas públicas:** autoritarismo e legitimidade democrática. São Paulo: Saraiva Educação, 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 35. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GARCIA, Rutilene. **Gerenciamento de projetos na administração pública:** desafios e perspectivas. São Paulo: Editora Multifoco, 2021.

HOOD, Christopher. “A public management for all seasons?”. **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos:** Lei nº 14.133/2021. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

KLOVINSK, Yan. **Gestão pública:** paradoxo entre políticas de governo e de Estado. Curitiba: Appris, 2016.

MARINI, Ricardo C. C. **Governança pública e inovação na administração pública brasileira.** Brasília: IPEA, 2020. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36695](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=36695). Acesso em: 20 abr. 2025. MAZZA, Alexandre.



Manual de direito administrativo. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Apelação Cível nº 1.0024.18.123456-7/001**. Diálogo competitivo em infraestrutura hospitalar. Relator: Des. José Antônio Braga. Belo Horizonte, MG, 21 de mar, 2023.

OLIVEIRA, Rafael Sérgio de. **Novo regime de contratações públicas**: Lei nº 14.133/2021. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**. São Paulo: Editora da UFMG, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1224>. Acesso em: 20 abr. 2025.

PILÓ, Felipe Thadeu. **Guia prático sobre a nova Lei de Licitações**. São Paulo: Editora D'Plácido, 2023.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform**: a comparative analysis. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011.

REISDORFER, Guilherme F. Dias. **Diálogo competitivo**: a nova modalidade licitatória da Lei nº 14.133/2021. São Paulo: JH Mizuno, 2023.

RODRIGO, Alyson. **Transformação digital na gestão pública**: desafios e oportunidades. São Paulo: Autopublicação, 2023.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Direito administrativo para céticos**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Recurso Especial nº 1.981.456/DF**. Diálogo competitivo em parcerias público-privadas. Relator: Ministro Herman Benjamin. Brasília, DF, 8 ago. 2023.

UNIÃO EUROPEIA. Diretiva 2004/18/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de março de 2004, relativa à coordenação dos processos de adjudicação dos contratos de empreitada de obras públicas, dos contratos públicos de fornecimento e dos contratos públicos de serviços. **Jornal Oficial da União Europeia**, L 134, 30 abr. 2004.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora UnB, 2009.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.