

PIONEIRISMO EM PARCERIAS PÚBLICO- PRIVADAS: O MODELO ALTERNATIVO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS

André Azevedo Sousa
Andrey Moraes Labanca
Erick Brazil de Vasconcelos
Silvia Cunha Capanema



PIONEIRISMO EM PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: O MODELO ALTERNATIVO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS

André Azevedo Sousa
Andrey Moraes Labanca
Erick Brazil de Vasconcelos
Sílvia Cunha Capanema

RESUMO

O propósito do *paper* é apresentar um estudo de caso do modelo de parceria público-privada (PPP) adotado pelo Governo de Minas Gerais em 2011 como alternativa para a gestão da operação das Unidades de Atendimento Integrado (UAI), que consistem em centrais multisserviços de atendimento ao cidadão dispostas ao longo do território estadual. Seu objetivo geral consistiu em avaliar se esse novo modelo proporcionou ganhos de qualidade e eficiência para essa política pública. O estudo foi quanti-qualitativo e sua metodologia se fundamentou em três instrumentos conjugados: revisão de literatura, análise documental e coleta/análise de dados. Os resultados demonstram que a adoção do modelo PPP para as UAI ensejou ganhos tanto de eficiência como de qualidade na comparação com a sistemática de execução direta, o que sugere que o modelo de parcerização é mais adequado à política das centrais de atendimento ao cidadão que o arranjo tradicional. Além disso, evidenciou-se a importância de diretrizes estratégicas voltadas à busca de resultados para o cidadão e de uma gestão estratégica robusta para a construção de modelos de implementação de políticas públicas mais eficientes e efetivos.



INTRODUÇÃO

O propósito deste artigo é apresentar, no formato de um estudo de caso, o arranjo inovador no campo das parcerias público-privadas (PPP) adotado pelo Governo de Minas Gerais em 2011 como alternativa para a gestão e operação das Unidades de Atendimento Integrado (UAI), que consistem em centrais multisserviços de atendimento ao cidadão dispostas ao longo do território estadual.

A hipótese inicial é a de que o modelo de parcerização adotado é, para a política pública em questão, mais adequado que o arranjo tradicionalmente utilizado, qual seja, o de execução direta por órgãos e entidades pertencentes à estrutura do Estado, em virtude dos ganhos de eficiência e qualidade passíveis de serem obtidos através do apoio de um parceiro privado. Pretende-se explicitar, ainda, de que maneira a construção do modelo UAI e sua evolução foram fundamentadas em uma orientação estratégica que prioriza a geração de valor para o cidadão por intermédio de uma gestão pública focada em resultados.

OBJETIVOS E METODOLOGIA

O objetivo geral do estudo consiste em avaliar se houve ganhos de qualidade e eficiência obtidos através da implementação do modelo PPP para gestão e operação das UAI, discutindo-se sua adequação a essa política em relação à sistemática de execução direta. O caminho para tanto passa por cinco objetivos específicos, quais sejam:

- a) Revisitar a temática das parcerias público-privadas no contexto da Nova Gestão Pública;
- b) Contextualizar a política das centrais de atendimento ao cidadão em Minas Gerais, situando o modelo UAI frente às diretrizes do planejamento estratégico do Governo;
- c) Caracterizar o arranjo de gestão e operação das UAI via execução direta, analisando-se os principais problemas nele existentes;



- d) Caracterizar o modelo de gestão e operação das UAI via PPP, discutindo-se as mudanças ocorridas frente ao arranjo de execução direta;
- e) Apresentar e discutir dados referentes ao custo de implantação e operação das UAI, à distribuição de riscos entre o Estado e o parceiro privado e às melhorias infraestruturais e operacionais obtidas com a PPP, discutindo-se a existência de ganhos em qualidade e eficiência.

No tocante à estrutura, o trabalho se divide em três seções, além da presente, da introdução e das considerações finais. A Seção 1 consiste em uma revisão de literatura a respeito das PPPs no contexto da Nova Gestão Pública. A Seção 2, em seguida, contextualiza a política pública das centrais de atendimento ao cidadão em Minas Gerais, detalhando-se o caminho estratégico que levou à criação do modelo UAI e caracterizando-se seu funcionamento na sistemática de execução direta, com suas vantagens e problemas. A Seção 3, por fim, apresenta o modelo de PPP desenvolvido e implementado para combater os referidos problemas, analisando-se dados referentes à eficiência e à qualidade do serviço nos dois arranjos, de modo a comprovar os ganhos obtidos com a adoção do novo modelo.

Por fim, no que diz respeito a seus aspectos metodológicos, a pesquisa é um estudo de caso de natureza quanti-qualitativa e se vale do seguinte instrumental:

- a) **Revisão de literatura** a respeito das PPPs;
- b) **Análise documental** referente ao histórico das UAI – relatórios, diagnósticos), ao planejamento estratégico do Governo de Minas Gerais (documentos oficiais tais como o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) e aos modelos de gestão e operação – relatórios, diagnósticos, edital da licitação da PPP e anexos, contrato de parceria da PPP;
- c) **Coleta e análise de dados** retirados do sistema de monitoramento da Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado (CEGUAI).



1 PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: UMA ALTERNATIVA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

O instituto das parcerias público-privadas (PPPs) emergiu tanto nas discussões acadêmicas quanto nos fóruns internacionais como proposta alternativa para a implementação de políticas e prestação de serviços públicos no contexto da crise de sustentabilidade fiscal e de credibilidade do Estado acarretada pelo esgotamento do modelo do *welfare state*, que se fez sentir com mais força na América Latina e no Brasil nas décadas de 1980 e 1990 (PAULA, 2005; SAVI; SAVI, 2006). De modo geral, a resposta à crise do Estado adotada pelos países emergentes foi grandemente influenciada pelo ideário neoliberal e pelas experiências ocorridas nos governos de Ronald Reagan, nos EUA, e de Margaret Thatcher, no Reino Unido, que consistiram na linha de base do paradigma que viria a ser conhecido como administração pública gerencial ou Nova Gestão Pública (PAULA, 2005, pp.37-38).

O principal argumento dos defensores desse paradigma era, naquele momento, o de que o requisito essencial à superação da crise era o aumento da eficiência do Estado, de modo que este fosse capaz de se erguer da paralisia fiscal que minava sua capacidade de atuação e prejudicava o cenário econômico, tal como descreve BRESSER-PEREIRA (1998, p.54):

A crise do Estado a que estou me referindo não é um conceito vago. Pelo contrário, tem um sentido muito específico. O Estado entra em crise fiscal, perde em graus variados o crédito público, ao mesmo tempo em que vê sua capacidade de gerar poupança forçada diminuir, senão a desaparecer, à medida que a poupança pública, que era positiva, vai se tornando negativa. Em consequência, a capacidade de intervenção do Estado diminui dramaticamente. O Estado se imobiliza.

Diante desse cenário, surgiram grandes pressões políticas para que os governos adotassem dois tipos de medidas, quais sejam: a) Transferência ao setor privado de atividades cuja execução pelo Estado era considerada desnecessária ou ineficiente e; b) Incorporação de modelos de gestão focados na eficiência e inspirados nas práticas do setor privado (REIS, 2004, p.124).



É nesse contexto que toma forma o arranjo das PPPs, que propõe uma divisão de responsabilidades entre setor privado e Poder Público no provimento dos serviços, ficando o primeiro responsável por oferecer capital para os investimentos necessários, executar a política e realizar sua gestão operacional, em um sistema de exploração econômica, ao passo que o segundo assume o papel de fornecedor de diretrizes e de regulador da política, normatizando seu funcionamento e fiscalizando a atuação do parceiro privado de modo a garantir sua aderência às normas estabelecidas.

Segundo REIS (2004, p.128), os benefícios esperados como resultado da adoção das PPPs são, dentre outros: a) Melhor *value for money*, isto é, redução do custo para o contribuinte associada a ganhos em eficiência e efetividade para o Estado em relação aos padrões existentes; b) Flexibilidade na execução e pontualidade na obtenção de resultados; c) Distribuição de riscos entre os parceiros de modo a otimizar sua gestão; d) Criação de uma estrutura de incentivos que favorece a busca pela eficiência técnica e; e) Melhor capacidade de resposta ao ambiente e às contingências, devido à maior flexibilidade dos procedimentos próprios da iniciativa privada.

Por sua vez, SAVI e SAVI (2006, p.3) destacam o potencial das PPP's para preservar e fortalecer a capacidade de investimento do Poder Público, sendo esse instrumento, portanto, muito valioso para a criação e manutenção de equipamentos infraestruturais das mais diversas naturezas (habitação, saneamento, infraestrutura viária, infraestrutura elétrica, etc.), argumento repetido e exemplificado por outros autores (REIS, 2004, p.128; SOUTO, 2006, pp.61-62).

No Brasil, as primeiras experiências de parcerização com o setor privado ocorreram durante o governo FHC, com a transferência ao setor privado de várias atividades de interesse público até então executadas diretamente pelo Estado (tais como as de telefonia e energia elétrica), criando-se, em contrapartida, agências reguladoras específicas para tais atividades (a exemplo da ANATEL e da ANEEL).

Vale ressaltar que, não obstante esse movimento na União, os mecanismos de parcerização ficaram sem regulamentação legal específica até o ano de 2004, com a promulgação da Lei Federal nº 11.079/04, que estabeleceu o marco regulatório das PPPs (MINAS GERAIS, s.d., p.12). Nesse sentido, o Estado



de Minas Gerais foi pioneiro na regulamentação das parcerias, tendo em vista já possuir, desde o ano de 2003, um marco legal específico para o instrumento, com a Lei Estadual nº 14.868/03 (ibidem). Além disso, o governo estadual desenvolveu, em formato de manual, uma metodologia específica para seu programa de PPPs, de modo a explicitar suas diretrizes de gestão (MINAS GERAIS, s.d.).

Entre as PPPs que vêm sendo implementadas pelo Governo de Minas Gerais, encontra-se a parceria para gestão e operação das Unidades de Atendimento Integrado (UAI), objeto deste estudo. O Programa UAI encontra-se inserido na agenda prioritária do Governo para o horizonte de 2015 (MINAS GERAIS, 2012, p.455), alinhando-se ainda a um planejamento estratégico de escopo mais amplo. A seção a seguir trata dessa temática, contendo o histórico e a contextualização do Programa UAI na estratégia governamental, bem como a caracterização de seu funcionamento pela via de execução direta.

2 POLÍTICAS DE CENTRAIS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO

As centrais de atendimento ao cidadão surgem no Brasil no contexto da Reforma de Estado vivenciada na década de 90, em que se percebe uma clara redefinição dos papéis deste e uma maior preocupação com a efetividade e eficiência dos gastos públicos.

Para atender de forma mais eficiente e rápida as demandas da sociedade de determinados serviços públicos, reúnem-se representações de órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal, de forma articulada em um mesmo espaço físico, conhecido como “shopping de serviços”, caracterizando um Modelo de Gestão de Atendimento Integrado.

Em Minas Gerais a primeira representação destes shoppings de serviços se deu por meio dos Postos de Serviço Integrado Urbano (PSIU). O PSIU foi instituído pelo Decreto nº 38.303, de 23 de setembro de 1996 e a maior parte dos postos foi inaugurada em 1998 (MINAS GERAIS, 2011b).



Art. 1º – Fica criado o Programa de Informação e Atendimento ao Cidadão, com a finalidade de executar os seguintes projetos:

(...)

III – Posto de Serviço Integrado Urbano (PSIU).

(...)

§ 3º – O Posto de Serviço Integrado Urbano (PSIU) tem por finalidade facilitar o acesso do cidadão ao serviço público, mantendo um atendimento diversificado em apenas um local físico, multiplicado nas diversas Regiões Administrativas do Estado e será coordenado pela Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração. (MINAS GERAIS, 1996)

Em 2007 foi contratada a empresa Res Pública Consultoria em Qualidade de Serviços Públicos para realizar um diagnóstico da situação dos PSIU, que até então totalizavam 26 postos alocados em diversos municípios mineiros. O trabalho da consultoria se dividiu em três momentos: a) diagnóstico destacando questões relativas ao mobiliário, comunicação visual, treinamento e equipe gerencial; b) visitas a cinco postos para conhecimento da situação geral destes e; c) relatório demonstrando os pontos que deveriam ser considerados e aprofundados para continuidade do trabalho em uma futura reestruturação as unidades.

A conclusão da pesquisa apontou para a necessidade de uma reestruturação total para implantação de um novo modelo de atendimento, uma vez a estrutura apresentada em termos de pessoal e de infraestrutura foi considerada inadequada. Faltava capacitação para os funcionários, os recursos físicos, o sistema de gerenciamento de filas, os equipamentos, os serviços de apoio à administração e de suporte ao cidadão não atendiam as necessidades do PSIU (MINAS GERAIS, 2007). O relatório da consultoria apontou ainda problemas com os imóveis onde os postos estavam alocados:

A maior parte dos locais que abrigam as unidades do PSIU não foi concebida para esta finalidade. Em função disso, algumas vezes, mesmo com todos os recursos necessários, não há como transformar espaços inadequados em adequados (MINAS GERAIS, 2007, p. 27).

As deficiências identificadas comprometiam o serviço prestado à população, geravam constantes reclamações sobre o atendimento e causavam transtorno para os usuários, evidenciando a precariedade dos postos PSIU.



Foi destacada ainda a inexistência de definição de indicadores para medição da eficiência e qualidade do atendimento dos postos, além da falta de ações relacionadas a pesquisas de satisfação do usuário. As estatísticas geradas referiam-se somente a quantidade de atendimentos efetuados por cada instituição e sem nenhuma padronização entre os postos. Os dados de quantidade de atendimento ofereciam a possibilidade de aferir somente a demanda por determinado serviço. Porém, itens importantes como tempo de atendimento e tempo de espera não eram mensurados (MINAS GERAIS, 2011).

O relatório da consultoria apontou como necessárias para a reestruturação dos postos questões como a acessibilidade universal, segurança, distribuição dos espaços, gerenciamento de tempos e quantidades de atendimento, gestão de RH e reorganização da estrutura interna, essenciais para que os PSIUs se transformassem em espaços de atendimento ao cidadão que cumprissem sua premissa básica de fornecer cidadania.

2.1 Premissas estratégicas e a transição PSIU – UAI-modelo MGS

A reflexão sobre a necessidade de transformar o modelo burocrático, centralizado e moroso da administração pública em uma nova modalidade de gerenciamento focado nos resultados para atender as demandas da sociedade se intensificou em Minas Gerais com a Reforma Gerencial da Administração Pública, implementada a partir de 2003 e denominada Choque de Gestão.

O Choque de Gestão pode ser dividido em três gerações, sendo as duas primeiras marcadas temporalmente pelos dois governos Aécio Neves e a terceira iniciando com o governo Anastasia. Inicialmente, a 1ª Geração do Choque de Gestão objetivou "arrumar a casa", a partir da busca do equilíbrio fiscal, da reorganização institucional (reestruturação das secretarias de estado existentes) e do gerenciamento intensivo de projetos por meio da integração plano-orçamento, com a criação do GERAES – Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado.



Em uma avaliação geral da primeira geração da política do Choque de Gestão, como consta na Agenda de Melhorias (MINAS GERAIS, 2010), podem ser apontados, como resultados de mais destaque, o equilíbrio fiscal, que garantiu a efetividade do orçamento como instrumento de gestão e a implementação de iniciativas voltadas à modernização da gestão pública estadual, dentre as quais a contratualização de resultados.

Com a evolução para a segunda geração do Choque de Gestão, a partir de 2007, conhecida como "Estado para Resultados", o governo buscou resultados mais concretos de melhoria na qualidade de vida da população e economia do Estado, com a melhoria do desempenho gerencial com o alcance de resultados, a partir da qualidade fiscal, da revisão estratégica da arquitetura institucional e da consolidação do GERAES enquanto escritório de projetos do estado, para o acompanhamento dos projetos definidos como estruturadores, estratégia de governo definida no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) – (MINAS GERAIS, 2010a).

Um dos projetos estruturadores fortalecidos a partir do Choque de Gestão foi o Descomplicar, que visa simplificar as relações do Estado com Cidadãos, Empresas e o próprio Estado, tendo em vista a construção de um ambiente institucional adequado ao bom desenvolvimento da cidadania, dos negócios e dos investimentos privados. (MINAS GERAIS, 2011b).

Neste contexto teve início o processo de reestruturação das unidades do Posto de Serviços Integrados Urbano (PSIU), como parte integrante do Descomplicar, buscando um modelo inovador de gestão. Esse processo de reestruturação perpassava por todo o conceito dos pontos de atendimento, e para tanto uma das mudanças mais significativas foi à mudança do nome de “Posto de Serviços Integrados Urbano (PSIU)” para “Unidade de Atendimento Integrado (UAI)”. A transição seria distribuída de forma gradativa em todo o estado e só ocorreria na medida em que os postos fossem reformulados (MINAS GERAIS 2011b).

A premissa básica de ter o cidadão como foco das ações Estado, colocada pelo PMDI, foi uma das motivações da mudança, que primou por fazer com que a UAI oferecesse um atendimento rápido, eficiente e adequado.



A figura a seguir destaca a evolução pretendida com o novo modelo de central de atendimento implantado a partir de 2007 e denominado UAI:

Figura 1: Principais diferenças entre PSIU e UAI.



Fonte: MINAS GERAIS, 2011.

A transição dos postos PSIU para as UAI contemplou um parque tecnológico moderno, com equipamentos de última geração, definição de identidade visual forte, modelo de RH terceirizado, possibilitando governabilidade pela área gestora, espaço físico totalmente adequado às normas de acessibilidade, além de integrar entidades governamentais, que visam melhorar a qualidade dos serviços públicos e oferecer um novo conceito de atendimento ao cidadão mineiro.

Ademais, foram implementadas câmeras de segurança, que podem ser monitoradas em tempo real pela CEGUAI e terminais de autoatendimento, importantes para redução e eliminação de filas e, conseqüentemente, diminuição do tempo de espera do cidadão (MINAS GERAIS, 2011).

A reestruturação dos postos possibilitou ainda a disponibilização de novos serviços aos cidadãos, com o horário de atendimento ampliado e sem limitação de senhas distribuídas.



Para a operação das novas unidades foram realizados contratos entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e a Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS), uma empresa pública estadual que presta serviços gerais de apoio administrativo. O modelo adotado, considerado como melhor alternativa em 2007, foi uma evolução em relação ao modelo de operação do PSIU. O atendimento neste postos era realizado por servidores públicos efetivo do Estado de Minas Gerais, funcionários cedidos pelas prefeituras municipais, funcionários terceirizados e também estagiários, não existindo critérios estabelecidos para o gerenciamento desse quadro.

A MGS passou então a ser responsável pela adequação dos espaços físicos dos prédios locados pelo estado para implantação das unidades, além do fornecimento dos equipamentos, sistemas, insumos e ainda do recurso humano necessário prestar os serviços públicos aos cidadãos. A contratação para o quadro funcional da MGS se dá por meio de concurso público desenvolvido para o atendimento aos diversos órgãos da administração pública. Essa modalidade permitiu também a instalação de um sistema de gestão que apresenta dados dos atendimentos realizados em cada unidade de forma padronizada.

A equipe responsável pela gestão das unidades também sofreu algumas mudanças com a evolução do modelo das centrais de atendimento. Instituída em 2007 como Diretoria Central dos PSIU, vinculada à Superintendência Central de Governança Eletrônica da SEPLAG, em 2008, com o Decreto n. 44.817, de 21 de maio de 2008, passou a ser a Diretoria Central de Gestão das UAI. Por fim, após a Lei Delegada nº 180 de janeiro de 2011 foi criada a Coordenadoria Especial de Gestão das UAI (CEGUAI), vinculada diretamente ao gabinete da SEPLAG.

Em 2011 foram criadas, também pela Lei Delegada nº 180, as Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI) em todas as Secretarias de Estado, tendo como uma de suas competências realizar o monitoramento dos projetos considerados prioritários, em parceria ao GERAES, como uma forma de descentralização da gestão da estratégia. Uma vez inserida na agenda prioritária, como ação do Projeto Estruturador Descomplicar até 2011, e a partir de 2012 como Projeto e Processo Estratégico do Programa Descomplicar, a implantação, gestão e operação das UAI passa a ser monitorada também, por meio de indicadores e metas estabelecidas anualmente, pela AGEI da SEPLAG.



Os contratos com a MGS são geridos pela CEGUAI, que faz ainda a gestão de todos os indicadores aferidos em relação aos atendimentos das unidades, estabelecendo metas para monitorar e melhorar a eficiência e eficácia e efetividade das UAI.

Contudo, com o tempo percebeu-se que o modelo empresarial da MGS começou a afetar a modelagem das Unidades de Atendimento Integrado. Isso porque administrar centrais de atendimento não se configura especialidade da empresa.

No que se refere à área de RH o concurso público realizado pela MGS para contratação de funcionários é padronizado e, portanto não trata das necessidades de cada cliente. Esse fator dificulta a operacionalização das unidades em diversos aspectos. Em primeiro lugar está a dificuldade de se definir e exigir um perfil de profissional necessário para o atendimento direto ao público e também um perfil gerencial, com suas especificidades, para as funções de coordenação, supervisão e apoio de coordenação. Da mesma forma para o cargo de manutenção predial, a maneira como se dá a contratação não se exige comprovação de formação ou de experiência na área, possibilitando que qualquer pessoa preste o concurso e seja aprovada para exercer atividades que não domina o que acarreta problemas de execução inadequada da manutenção dos edifícios. Por fim, identifica-se o problema com a contratação dos profissionais da área de informática para o modelo UAI que, além de necessitar do conhecimento técnico, também demanda a capacidade de lidar com o público e gerenciar crises, perfil esse não considerado na contratação. (MINAS GERAIS, 2011b)

Em segundo lugar o concurso limita o processo de troca de funcionários, que são encaminhados para as unidades sem qualquer treinamento voltado para o atendimento. Ademais o cliente, no caso a SEPLAG, representada pela CEGUAI, não pode elaborar as regras do concurso a partir das necessidades do seu negócio.



Em terceiro lugar, ainda podem ser relacionados como problemas do modelo de contratação e gerenciamento dos funcionários pela MGS a não permissão de recondução de funcionários sem a efetiva contratação e a impossibilidade da CEGUAI atuar com regras próprias de valorização e/ou desvinculação do funcionário e de estabelecer uma estrutura de crescimento na carreira a partir de critérios relacionados à eficiência na operação das UAI.

No que tange a implantação e manutenção das unidades ainda podem ser identificados, conforme Diagnóstico realizado pela CEGUAI, outros impactos negativos da contratação da MGS. A aquisição de equipamentos e suprimentos é regida pela legislação do Estado e submetidas à Lei de Licitação e Contratos, o que gera morosidade nas contratações. Além disso, a empresa atua com valores globalizados para aquisição de materiais. Isto significa que caso algum outro órgão, também seu cliente, utilize os limites financeiros na aquisição de um determinado item de compra, os demais clientes são prejudicados com a suspensão de novas aquisições. (MINAS GERAIS, 2011b). Outras despesas como reformas, adequações, atendimento as normas de acessibilidade, identidade visual também se submetem a essa legislação rígida, o que sempre gera atrasos no fornecimento de vários itens, como demonstrado na tabela 1.

A tabela 1 apresenta a média de dias decorridos do registro de uma solicitação da UAI e o tempo gasto para a conclusão do chamado, seja pela aquisição de um item ou pela contratação de um serviço. Os tipos de chamado foram agrupados em macro áreas, sendo a média de todas as ocorrências de 130 dias, com o máximo muitas vezes chegando a 247 dias. Os dados apresentados se referem a setembro de 2011 e abril de 2012.



Tabela 1: Média de dias para conclusão de um chamado

Tipo de ocorrência	Média de Dias Decorridos
Ar Condicionado	85
Cabeamento Elétrico	158
Cabeamento Lógico	201
Controle Patrimônio	245
Dedetização	137
Elevador / Plataforma Elevatória	96
Equipamentos de Prevenção e Combate a Incêndio e Pânico	177
Execução de Obra / Reforma	116
Hidráulica	94
Identidade Visual (Adesivação e Placas)	154
Jardinagem	187
Manual de Limpeza e Conservação	207
Mobiliário	185
Sanitários (Solicitação de Acessórios)	113
Solicitação de Material – Construção Civil	86
Solicitação de Modificação de Layout	107
Total Geral	130

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados retirados do Sistema de Monitoramento da Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado (CEGUAL).

Em continuidade às reformas iniciadas por Aécio Neves em 2003, o terceiro Choque de Gestão teve início em 2011, pautado, assim como as gerações anteriores, pela preocupação com o equilíbrio fiscal com a qualidade do gasto público e o pelo foco nos resultados com o a instituição de metas, visando ainda mais a gestão para a cidadania.

A nova geração de reformas pressupõe, ainda, a integração dos órgãos e entidades da Administração Pública estatal e a articulação entre as esferas municipal, estadual e federal, além da integração e articulação com a sociedade civil.



Dessa forma, diante das falhas já relatados do modelo UAI-MGS a CEGUAI realizou um estudo de viabilidade, ainda em 2010, para a contratação de PPP para a operação de UAI, como forma alternativa ao modelo até então adotado, e que será discutido na próxima seção.

3 O MODELO DE PPP PARA AS UAI E SEUS GANHOS EM EFICIÊNCIA E QUALIDADE

Tendo em vista os problemas infraestruturais e operacionais detectados no modelo UAI-MGS e as diretrizes estratégicas do governo, tal como trabalhado na seção anterior, realizou-se, no ano de 2010, um processo licitatório, na modalidade concorrência, visando a implementação de parceria público-privada para concessão administrativa, em regime de empreitada integral, das atividades de implantação, gestão, operação e manutenção de UAI nos municípios de Betim, Governador Valadares, Juiz de Fora, Montes Claros, Uberlândia, e Varginha (MINAS GERAIS, 2010b, p.1). O critério de julgamento utilizado para seleção da melhor proposta foi o da combinação de melhor técnica e menor valor da contraprestação a ser paga pelo Estado, nos termos do art. 12, inciso II, alínea “b” da Lei Federal nº 11.079, de 2004, com peso de 50% para cada um dos critérios (ibidem, pp.33-34).

De acordo com o termo de referência do edital,

A iniciativa [da implantação do modelo PPP] tem como principal objetivo **proporcionar ganhos e avanços na gestão da Operação UAI e na qualidade e eficiência da prestação de serviços públicos**, por intermédio da **uniformização dos padrões de atendimento** e de uma **gestão profissionalizada, livre da burocracia da gestão governamental** (MINAS GERAIS, 2010c, p.21, destaque nosso).

A partir dessa enunciação do objetivo, percebe-se claramente que a adoção desse novo modelo pretende trazer para o campo da política de centrais de atendimento ao cidadão em Minas Gerais pelo menos dois dos benefícios passíveis de serem obtidos com as PPPs, quais sejam: a) melhor *value for money* (ganhos de eficiência e efetividade/qualidade) e; b) maior flexibilidade na gestão e execução, em sintonia com o já citado trabalho de REIS (2004, p.128), além de ganhos em termos de padronização do serviço oferecido pelas UAI nos diversos municípios em que a política está presente.



Para proporcionar o alcance desses avanços, construiu-se uma modelagem de parceria que possibilitasse, concomitantemente, uma redução de custos para o Estado e uma reformulação das características gerenciais, técnicas e operacionais do modelo UAI capaz de garantir maior flexibilidade gerencial, redução de risco para o Estado, maior padronização de equipamentos e processos e uma estrutura operacional mais adequada à natureza do serviço prestado, comparativamente ao formato de execução direta anterior.

No campo da eficiência, os avanços conquistados foram dois: a eliminação do custo de implantação das unidades e a redução do custo operacional a partir da implantação de um sistema de contraprestação baseado em um valor fixo por atendimento, ponderado por um indicador de desempenho operacional.

No modelo de execução direta, o Estado arca com a totalidade do custo de implantação das UAI, ao passo que no modelo PPP, sob o regime de empreitada integral, esse custo é integralmente transferido ao parceiro privado, do qual se exige, ainda, um plano e um cronograma de implantação detalhados a partir do qual o Poder Público possa acompanhar o processo (MINAS GERAIS, 2010c).

Além da significativa redução de custos que a transferência do ônus do investimento gera para os cofres públicos, cria-se, com isso, um incentivo para que o parceiro privado conclua a obra o quanto antes, tendo em vista que o pagamento das contraprestações só tem início a partir do momento em que a UAI estiver plenamente operante, conforme cláusula 12.3.1 da minuta de contrato (MINAS GERAIS, 2010f, p.11).

A partir de dados retirados do sistema de monitoramento da CEGUAL, estimou-se a economia de recursos obtida pelo Estado com a transferência do custo de implantação para o parceiro privado. Tal estimativa foi feita tomando-se a média das áreas das unidades implantadas no modelo de execução direta e a média dos custos de implantação das mesmas, calculando-se, proporcionalmente à área das unidades implantadas por PPP, o valor financeiro que teria sido dispendido pelo Poder Público para realizar tal implantação diretamente. As Tabelas 2 e 3 demonstram, respectivamente, o cálculo das referidas médias para as unidades do modelo MGS e a estimativa de economia feita a partir das mesmas e da área das unidades PPP:



Tabela 2 – Área das unidades, custo de implantação e valores médios – Unidades do modelo MGS

Unidade UAI	Modelo de gestão	Área da unidade (m²)	Custo de Implantação (R\$)
ARAÇUAÍ	MGS	712	R\$ 684.332,62
BARBACENA	MGS	793	R\$ 290.410,23
BARREIRO	MGS	348	R\$ 167.973,74
BARRO PRETO	MGS	580	R\$ 1.364.577,92
CARATINGA	MGS	720	R\$ 476.524,39
CORONEL FABRICIANO	MGS	680	R\$ 433.538,97
CURVELO	MGS	545	R\$ 456.964,48
DIVINÓPOLIS	MGS	960	R\$ 586.712,18
LAVRAS	MGS	1240	R\$ 221.977,46
MURIAÉ	MGS	500	R\$ 380.881,93
PARACATU	MGS	460	R\$ 526.536,87
PASSOS	MGS	1000	R\$ 639.282,79
PATOS DE MINAS	MGS	665	R\$ 512.855,47
POÇOS DE CALDAS	MGS	1340	R\$ 908.896,61
PONTE NOVA	MGS	350	R\$ 390.699,92
POUSO ALEGRE	MGS	920	R\$ 362.837,18
SÃO JOÃO DEL REI	MGS	660	R\$ 213.773,06
SETE LAGOAS	MGS	410	R\$ 137.554,65
TEOFILO OTONI	MGS	550	R\$ 545.617,98
UBERABA	MGS	770	R\$ 475.031,70
VENDA NOVA	MGS	330	R\$ 373.817,08
Média		692,05	R\$ 483.371,30

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados retirados do Sistema de Monitoramento da Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado (CEGUA).



Tabela 3 – Estimativa da economia obtida com custo de implantação – Unidades do modelo PPP

Unidade UAI	Modelo de gestão	Área da unidade em m² (Ax)	Custo estimado de Implantação em R\$ [X = (Ax*CM)/AM]
BETIM	PPP	2042	R\$ 1.426.266,29
GOV. VALADARES	PPP	1110	R\$ 775.296,56
JUIZ DE FORA	PPP	1150	R\$ 803.235,18
MONTES CLAROS	PPP	1250	R\$ 873.081,71
UBERLÂNDIA	PPP	688	R\$ 480.544,17
VARGINHA	PPP	720	R\$ 502.895,07
Valores médios para o modelo MGS		692,05 (AM)	R\$ 483.371,30 (CM)
Economia estimada com custo de implantação		–	R\$ 4.861.318,98

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados retirados do Sistema de Monitoramento da Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado (CEGUI) e nos dados da Tabela 2.

De acordo com a estimativa estabelecida, o investimento necessário para implantar diretamente as seis UAI que foram objeto do edital de PPP teria onerado os cofres públicos em quase 5 milhões de reais, ao passo que o custo de implantação para o Estado no modelo de parceria é zero. A eliminação dessa despesa, por si só, já representa um ganho de eficiência em relação ao modelo de execução direta, liberando-se um volume significativo de recursos adicionais para arcar com o atendimento ao cidadão em si, isto é, com o repasse das contraprestações ao parceiro privado pela prestação do serviço.

Também na adoção desse sistema de contraprestações para remuneração do parceiro privado houve ganhos de eficiência nos custos operacionais, tendo em vista a uniformização do custo por atendimento e a ponderação dos repasses por um indicador de desempenho. No modelo de execução direta, todo o custeio é feito com recursos públicos, havendo uma grande disparidade no que se refere ao custo por atendimento em cada unidade, o qual fica, em algumas delas, muito acima da média ponderada pelo número de atendimentos, que foi, no ano de 2011, de R\$ 13,17 por atendimento.



Já no modelo PPP, o parceiro privado arca com todos os custos operacionais e é remunerado mensalmente com base em um valor contratado por atendimento, uniforme para todas as unidades. De acordo com os itens 2.1 a 2.5 das diretrizes para a proposta comercial contidas no edital, o Valor por Atendimento (VPA) não poderia exceder R\$ 13,00 (de modo a proporcionar ganhos em relação à média do modelo MGS), devendo-se considerar, para cálculo, todos os elementos necessários à adequada manutenção e operação das UAI, bem como os investimentos futuros (MINAS GERAIS, 2010e, p.3).

O consórcio Minas Cidadão Centrais de Atendimento S.A., vencedor do certame, ofereceu a prestação do serviço pelo custo de R\$ 11,60 por atendimento, de modo que o Estado obteve, nas unidades PPP, um ganho de eficiência operacional em relação ao modelo anterior (R\$ 1,57 por atendimento em relação à média do modelo MGS).

Além disso, uma parte do valor mensal devido como contraprestação é ponderada pelo coeficiente de eficiência das UAI (COEF), um indicador composto que é utilizado desde a implantação do modelo UAI-MGS para monitorar o desempenho das unidades. A fórmula de cálculo do COEF é a seguinte¹:

$$\text{COEF} = \text{PIS} \times 0,5 + \text{PTE} \times 0,4 + \text{PGA} \times 0,1$$

Em que:

PIS: Pontuação obtida a partir do Grau de Satisfação do cidadão

PTE: Pontuação do Percentual de Senhas Efetivamente Atendidas

PGA: Pontuação Quantidade de senhas atendidas em relação a quantidade de senhas emitidas

A fórmula de cálculo da contraprestação mensal ao parceiro privado, por sua vez, é a seguinte (MINAS GERAIS, 2010g, p.2):

$$\text{PMA} = \sum_{n=1}^6 \{ (\text{VPA} \times \text{DR}_n) \times [0,6 + (0,4 \times \text{COEF}_n)] \}$$

Em que:

PMA: Parcela Mensal por Atendimentos referente ao mês de execução dos serviços.

¹ Só será enunciada aqui, por parcimônia, a fórmula global do COEF. Para o detalhamento dos indicadores de desempenho que o compõem, ver o Anexo VII do Edital – Índices de Desempenho e Qualidade (MINAS GERAIS, 2010h).



VPA: Valor Padrão do Atendimento, constante da proposta comercial da concessionária.

DR: Demanda Real representada pelo numero de atendimentos efetivos em cada Unidade no mês de execução dos serviços.

COEF: Coeficiente de Eficiência das UAI

n: Numero ordinal de 1 a 6 representando cada uma das Unidades em operação no período.

Para demonstrar o efeito de redução do custo operacional obtido com o modelo PPP, tomaram-se os gastos de custeio de todas as unidades que funcionam pelo modelo MGS em dois cenários para o ano de 2011: a) o real, apurado pelo monitoramento da CEGUAI e; b) um cenário projetado no qual todas essas unidades funcionassem pelo modelo de PPP. Para cada cenário, calculou-se o custo operacional total para cada mês e para o ano, a partir dos dados de número de atendimentos e valor por atendimento, incluindo-se, para o cenário projetado, a ponderação pelo COEF, tal como aqui descrita. A Tabela 4 apresenta o resumo desse cálculo², comparando-se o desempenho fiscal real do modelo MGS em 2011 ao desempenho que o modelo PPP teria obtido nas mesmas unidades e no mesmo período:

² Tendo em vista que o cálculo envolveu diversas variáveis e foi feito para cada mês de 2011, a memória de cálculo resultante contém múltiplas tabelas, cada qual com um grande volume de dados, de tal maneira que não seria viável apresentá-las todas neste artigo. Optou-se, portanto, por compor uma tabela-resumo dos resultados para o ano. Caso haja interesse por parte do leitor, os autores se dispõem a disponibilizar-lhe a memória de cálculo completa.



Tabela 4 – Comparação entre o custo operacional das UAI no cenário MGS e no cenário PPP em 2011

Unidades	Total de atendimentos	Custo médio por atendimento MGS	Custo operacional total MGS (M)	Custo médio por atendimento PPP	Custo operacional total PPP (P)	Diferença absoluta do custo operacional (P-M)	Diferença percentual do custo operacional [(P-M)/M]%
ARAÇUAÍ	41.777	R\$ 48,84	R\$ 2.040.231,36	R\$ 11,60	R\$ 477.149,48	-R\$ 1.563.081,88	-76,61%
BARBACENA	112.770	R\$ 14,61	R\$ 1.648.104,80	R\$ 11,60	R\$ 1.298.572,02	-R\$ 349.532,77	-21,21%
BARREIRO	285.459	R\$ 16,35	R\$ 4.665.860,57	R\$ 11,60	R\$ 3.229.883,86	-R\$ 1.435.976,71	-30,78%
BARRO PRETO	226.966	R\$ 20,34	R\$ 4.615.400,67	R\$ 11,60	R\$ 2.624.819,60	-R\$ 1.990.581,07	-43,13%
CARATINGA	83.104	R\$ 17,94	R\$ 1.490.676,16	R\$ 11,60	R\$ 959.853,41	-R\$ 530.822,74	-35,61%
CEL FABRICIANO	88.469	R\$ 16,42	R\$ 1.452.965,94	R\$ 11,60	R\$ 988.070,92	-R\$ 464.895,02	-32,00%
CURVELO	72.817	R\$ 19,01	R\$ 1.384.018,68	R\$ 11,60	R\$ 844.677,20	-R\$ 539.341,48	-38,97%
DIVINOPOLIS	275.671	R\$ 9,60	R\$ 2.645.582,39	R\$ 11,60	R\$ 3.122.628,59	R\$ 477.046,20	18,03%
LAVRAS	99.555	R\$ 18,29	R\$ 1.820.551,40	R\$ 11,60	R\$ 1.149.538,93	-R\$ 671.012,47	-36,86%
MURIAÉ	93.286	R\$ 15,61	R\$ 1.456.547,01	R\$ 11,60	R\$ 1.063.652,26	-R\$ 392.894,76	-26,97%
PARACATU	90.321	R\$ 21,09	R\$ 1.905.039,37	R\$ 11,60	R\$ 1.030.844,67	-R\$ 874.194,70	-45,89%
PASSOS	98.530	R\$ 14,24	R\$ 1.403.309,50	R\$ 11,60	R\$ 1.124.313,76	-R\$ 278.995,74	-19,88%
PATOS	132.460	R\$ 12,49	R\$ 1.654.839,34	R\$ 11,60	R\$ 1.536.536,00	-R\$ 118.303,34	-7,15%
POÇOS DE CALDAS	178.386	R\$ 10,71	R\$ 1.910.089,21	R\$ 11,60	R\$ 2.055.543,48	R\$ 145.454,27	7,62%
PONTE NOVA	71.044	R\$ 21,73	R\$ 1.543.659,63	R\$ 11,60	R\$ 815.919,59	-R\$ 727.740,04	-47,14%
POUSO ALEGRE	177.549	R\$ 9,58	R\$ 1.701.361,33	R\$ 11,60	R\$ 2.058.228,92	R\$ 356.867,60	20,98%
PRAÇA SETE	1.547.904	R\$ 11,60	R\$ 17.951.460,00	R\$ 11,60	R\$ 17.177.262,00	-R\$ 774.198,00	-4,31%
SÃO JOÃO DEL REI	123.448	R\$ 11,05	R\$ 1.363.919,19	R\$ 11,60	R\$ 1.422.974,04	R\$ 59.054,86	4,33%
SETE LAGOAS	198.874	R\$ 9,56	R\$ 1.900.534,16	R\$ 11,60	R\$ 2.283.119,61	R\$ 382.585,45	20,13%
TEOFILO OTONI	155.431	R\$ 8,48	R\$ 1.318.780,78	R\$ 11,60	R\$ 1.750.350,45	R\$ 431.569,66	32,72%
UBERABA	151.112	R\$ 15,76	R\$ 2.382.139,40	R\$ 11,60	R\$ 1.739.005,18	-R\$ 643.134,21	-27,00%
VENDA NOVA	285.131	R\$ 9,04	R\$ 2.578.284,24	R\$ 11,60	R\$ 3.205.133,64	R\$ 626.849,40	24,31%
TOTAL	4.590.064	-	R\$ 60.833.355,11	-	R\$ 51.958.077,64	-R\$ 8.875.277,47	-14,59%



Os dados apresentados demonstram que, caso as unidades houvessem operado na lógica do modelo PPP no ano de 2011, os cofres públicos teriam dispendido quase 9 milhões de reais a menos para custear o mesmo volume de operações, cerca de 14,6% do total gasto. Não obstante o aumento do custeio em algumas unidades específicas, o conjunto das centrais de atendimento mantidas pela MGS teria operado de maneira significativamente mais eficiente a partir do arranjo da PPP.

Aliados aos ganhos de eficiência demonstrados, foram obtidas diversas melhorias em termos de qualidade na gestão e operação das UAI, alguns dos quais enumerados a seguir:

- a) Ganhos em *expertise* no negócio e em qualificação do corpo funcional das UAI, tendo em vista as exigências de qualificação técnica da empresa (MINAS GERAIS, 2010d) e de treinamento dos funcionários (MINAS GERAIS, 2010i) que integram as obrigações previstas no edital da PPP. No modelo MGS, tais exigências não existiam. Os referidos ganhos se traduzem em aumento da qualidade na prestação do serviço, seja no negócio da prestação de serviços de atendimento, seja em qualquer outro negócio de mercado;
- b) Flexibilização dos processos relacionados à gestão do dia-a-dia (RH, logística, manutenção), tendo em vista que o parceiro privado não se sujeita às normas de Direito Público para contratação de pessoal e aquisição de bens e serviços, as quais tendem a tornar esses processos mais lentos e custosos, além de entravarem, muitas vezes, a adoção de medidas em tempo hábil para resposta às contingências ambientais. Dada a natureza da atividade das centrais de atendimento, a lógica do setor privado possibilita uma gestão do dia-a-dia mais qualificada.
- c) Em decorrência dos dois avanços anteriores, ganha-se na capacidade de tomada de decisão operacional. O parceiro privado, dotado tanto de maior *expertise* quanto de maior flexibilidade de ação, pode tomar decisões operacionais de modo mais célere e mais qualificado, comparativamente à MGS.



d) Padronização do layout (ambiente físico, mobiliário, acessibilidade) das UAI, com padrões mínimos de qualidade estabelecidos no termo de referência (MINAS GERAIS, 2010c). Essa característica, ausente no modelo MGS, impacta diretamente no conforto e no bem-estar do cidadão que busca os serviços das UAI.

Uma última vantagem do modelo PPP, não menos importante, é a existência de uma estrutura de distribuição de riscos. No arranjo de execução direta, essa estrutura é inexistente, isto é, um único agente (o Estado) assume todos os riscos envolvidos na gestão e operação das UAI. No modelo de parceria, ao contrário, o Estado divide os riscos com o parceiro privado e, por conseguinte, divide o impacto de possíveis “superveniências passivas” que venham a incidir sobre a política. Segue, para clarificar o argumento, um quadro com a análise distributiva dos riscos no modelo PPP:

Quadro 1 – Distribuição de riscos entre Poder Público e parceiro privado no modelo PPP de gestão e operação das UAI

Risco	Público	Parceiro
Riscos de Demanda (maior/menor)	X	
Riscos Técnicos (implantação/operação/manutenção)		X
Riscos Gerenciais (metas não atendidas/RH inadequado/alto <i>turnover</i>)		X
Risco Político/Social (cenário político/degradação do entorno)	X	
Riscos Financeiros (inflação/financiamento)		X

Fonte: MINAS GERAIS, 2009, p.14.



CONCLUSÕES

Este estudo tratou do modelo pioneiro de parcerização adotado pelo Governo de Minas Gerais para a gestão e operação de centrais de atendimento integrado ao cidadão, discutindo o mesmo em contraposição à sistemática de execução direta, no contexto da estratégica governamental. A análise empreendida revelou que o modelo de PPP para gestão e operação das UAI, comparativamente ao arranjo de execução via MGS, é capaz de proporcionar ganhos significativos de eficiência (14,6% de redução dos custos operacionais, além da eliminação dos custos de implantação das unidades) e qualidade (ganhos em expertise, flexibilidade e padronização).

Os resultados dão suporte à confirmação da hipótese inicial de que o modelo de parcerização é mais adequado à gestão e operação das centrais de atendimento ao cidadão que o de execução direta. Além disso, fica clara a importância de diretrizes estratégicas voltadas à busca de resultados para o cidadão e de uma gestão estratégica robusta para a construção de modelos de implementação de políticas públicas mais eficientes e efetivos.

As limitações do presente estudo são as seguintes:

- a) A análise da política de atendimento ao cidadão se restringe ao contexto de Minas Gerais, cuja experiência de PPP nesse campo é pioneira, de forma que não há hoje, no contexto brasileiro, casos comparáveis desse tipo de arranjo e;
- b) A implementação do modelo, iniciada em 2011, é bastante recente, de forma que os resultados obtidos são relativos ao curto prazo, sendo necessários futuros estudos para dar-lhes maior robustez.

Frente a cenários cada vez mais complexos e marcados por inúmeras restrições, provenientes tanto da própria lógica de funcionamento do Estado quanto do macroambiente no qual as políticas públicas são implementadas, é fundamental que o Poder Público seja proativo na busca de soluções inovadoras para os desafios que enfrenta, entendendo os agentes privados e o Terceiro Setor como parceiros em potencial, cuja cooperação pode gerar bons frutos tanto para ele próprio quanto para os cidadãos aos quais ele serve.



REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. In: **Lua Nova**, São Paulo, n.45, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>>, Acesso em 19 abr. 2012.

_____. 1996. **Decreto nº 38.303 de 23 de setembro de 1996**.

_____. 2007. **Consultoria para diagnóstico e propostas de melhoria do PSIU**. Programa de Serviços Integrados Urbanos. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão: 2007.

_____. 2009. **Apresentação PPP UAI**. Documento não-publicado.

_____. 2010a. **Programa Estado para Resultados**: caminhos para inovar a gestão pública. Disponível em: <http://www.agendademelhorias.org.br/uploads/documentos/Livro_Branco.pdf>, Acesso em: 10 mar 2012.

_____. 2010b. **Edital de concorrência nº 001/10**. Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/projetos-ppp/projetos-celebrados/pmi-uai/edital-anexos-e-apendice>>, Acesso em: 10 mar 2012.

_____. 2010c. **Anexo I ao Edital de concorrência nº 001/10**: Termo de Referência. Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/projetos-ppp/projetos-celebrados/pmi-uai/edital-anexos-e-apendice>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

_____. 2010d. **Anexo III ao Edital de concorrência nº 001/10**: Diretrizes para elaboração da proposta técnica. Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/projetos-ppp/projetos-celebrados/pmi-uai/edital-anexos-e-apendice>>. Acesso em: 10 mar 2012.

_____. 2010e. **Anexo IV ao Edital de concorrência nº 001/10**: Diretrizes para elaboração da proposta comercial. Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/projetos-ppp/projetos-celebrados/pmi-uai/edital-anexos-e-apendice>>, Acesso em: 10 mar 2012.

_____. 2010f. **Anexo V ao Edital de concorrência nº 001/10**: Minuta de contrato de concessão. Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/projetos-ppp/projetos-celebrados/pmi-uai/edital-anexos-e-apendice>>, Acesso em: 10 mar 2012.

_____. 2010g. **Anexo VI ao Edital de concorrência nº 001/10**: Mecanismo de pagamento. Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/projetos-ppp/projetos-celebrados/pmi-uai/edital-anexos-e-apendice>>, Acesso em: 10 mar 2012.



MINAS GERAIS, 2010h. **Anexo VII ao Edital de concorrência nº 001/10: Índices de desempenho e qualidade.** Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/projetos-ppp/projetos-celebrados/pmi-uai/edital-anexos-e-apendice>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

_____. 2010i. **Apêndice II do Edital de concorrência nº 001/10: Programa de formação e treinamento.** Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/projetos-ppp/projetos-celebrados/pmi-uai/edital-anexos-e-apendice>>, Acesso em: 10 mar. 2012.

_____. 2011a. **Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011.** Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Minas Gerais: 2011a.

_____. 2011b. **Diagnóstico de Situação Atua da UAI.** Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2011b.

_____. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030.** Minas Gerais: 2011c.

_____. 2012. **Plano Plurianual de Ação Governamental 2012-2015**, vol. I – Programas e Ações por Rede de Desenvolvimento Integrado. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/ppag/arquivos/20122015/Volume_I_Programas_Acoes_por_Rede_Developimento_Integr.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2012.

_____. s.d. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico. **Manual de operações do programa estadual de parcerias público-privadas de Minas Gerais.** Disponível em: <http://www.ppp.mg.gov.br/biblioteca/downloads/Manual_Operacoes_PPP_Ingles_Portugues.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2012.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, jan/mar 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

REIS, Vasco Pinto dos. A intervenção privada na prestação pública: da expansão do Estado às parcerias público-privadas. In: **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, Lisboa, volume temático 4: 2004, pp. 121-136, nov. 2004. Disponível em: <<http://www.ensp.unl.pt/dispositivos-de-apoio/cdi/cdi/sector-de-publicacoes/revista/2000-2008/pdfs/E-10-2004.pdf>>, Acesso em: 14 abr. 2012.



SAVI, Erika Monteiro de Souza e; SAVI, Antônio Francisco. O papel das Parcerias Público-Privadas (PPPs) no desenvolvimento da infraestrutura no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVI, 2006, Fortaleza. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR510340_8712.pdf>, Acesso em: 16 abr. 2012.

SOUTO, Rita de Cássia Costa. **Parcerias público-privadas**: reflexão sobre o instituto no direito brasileiro. 2006. Dissertação de mestrado (Direito Público) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_SoutoRC_1.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2012.

AUTORIA

André Azevedo Sousa – Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
Endereço eletrônico: andre.sousa@planejamento.mg.gov.br / andrecsap@yahoo.com.br

Andrey Morais Labanca – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.
Endereço eletrônico: andrey.labanca@planejamento.mg.gov.br

Erick Brazil de Vasconcelos – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.
Endereço eletrônico: erick.vasconcelos@planejamento.mg.gov.br

Silvia Cunha Capanema – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.
Endereço eletrônico: silvia.capanema@planejamento.mg.gov.br

