



C
o
r
r
e
s
p
o
n
d
ê
n
c
i
a

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Rua Euclides de
Figueiredo, 135, Bairro
Tibiriçá - Santo André,
SP. Cep: 09130-200
Tel: (11) 4451-6761 |
(11) 8456-4460
E-mail:
coutinho.e@click21.com.br

Artigo
Recebido: 16/05/2006
Aprovado: 02/10/2006

PERCEÇÃO DE ADMINISTRADORES PÚBLICOS DA REGIÃO DO GRANDE ABC PAULISTA EM RELAÇÃO ÀS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

PERCEPCIÓN DE LOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS DE LA
REGIÓN DEL "GRANDE ABC PAULISTA", EN RELACIÓN A
LAS COPARTICIPACIONES PÚBLICO-PRIVADAS

VIEWS OF PUBLIC MANAGERS IN THE GREATER ABC
REGION OF SÃO PAULO, ON PUBLIC-PRIVATE
PARTNERSHIPS

Edson Coutinho da Silva, MSc
coutinho.e@click21.com.br
FAENAC-SP

Silvia Cristina da Silva Okabayashi, MSc
silvasc@bol.com.br
UMESP-SP

Antonio Carlos Gil, Dr
acgil@uol.com.br
IMES-SP

Palavras-chave:
Parcerias público-privadas (PPPs);
Gestão pública;
Região do grande ABC paulista.

Palabras-clave:
Coparticipación público-privadas (PPPs);
Gestión pública;
Región del "Grande ABC Paulista".

RESUMO: Esta pesquisa tem como objetivo verificar as percepções de gestores públicos da Região do Grande ABC Paulista em relação às Parcerias Público-Privadas. Para tanto, foram obtidos depoimentos de nove gestores cujas atribuições envolvem decisões acerca de empreendimentos públicos voltados ao "aquecimento" da região. Apesar de se manifestarem favoravelmente às PPPs, esses gestores não as vêem como a solução ideal para os problemas da região, nem crêem que as ações do setor privado sejam as mais adequadas para atender aos reclamos da população. Aceitam-nas, por ser a "única opção" em virtude do alto nível de endividamento do setor público e vêem como um dos principais desafios a escolha de parceiros adequados. Mas admitem que as PPPs poderão contribuir para o aprimoramento das atividades de planejamento do setor público e que representam importante impulso para a modernização.

RESUMEN: Esta investigación tiene como objetivo verificar las percepciones de los gestores públicos de la Región del "Grande ABC paulista", en relación a las coparticipaciones Público-Privadas. Para este trabajo fueron recogidos testimonios de nueve gestores, cuyas atribuciones versan sobre decisiones de emprendimientos públicos, referidos al "calentamiento" de la región. A pesar de haberse manifestado favorables a las PPPs, estos gestores no las ven como una solución ideal para los problemas de la región, ni creen que las acciones del sector privado sean las más adecuadas para atender a los reclamos de la población. Se las aceptan por ser la "única opción", en virtud del alto nivel de endeudamiento del sector público y ven como uno de los principales desafíos la elección de coparticipadores adecuados. Admiten, por otro lado, que las PPPs, podrán contribuir al mejoramiento de las actividades de planeamiento del sector público y que además, representan un considerable impulso para la modernización.

ABSTRACT: This study attempts to discover the views of public managers in the Greater ABC Region of São Paulo, on Public-Private Partnerships. Statements were obtained from nine managers, whose duties include decision-making on public projects aimed at economic stimulation of the region. Although favorable towards PPPs, the managers do not see them as the ideal solution for the region's problems. Neither do they believe that private sector actions are the most appropriate measures for meeting the demands of the population. They accept them as the "only option", due to the high levels of debt in the public sector, and see the choice of suitable partners as one of the main challenges to be faced. However, they admit that PPPs can contribute to improving planning activities in the public sector, and that they represent an important step towards modernization.

Key-words:
Public-private
partnerships
(PPPs);
Public
management;
Greater ABC region
of São Paulo.

1 INTRODUÇÃO

A década de 1990 foi caracterizada por significativas mudanças no papel do Estado. A principal refere-se à transição do modelo de Estado-Empresário para o de Estado-Regulador. Dentre os fatores que determinaram esta mudança evidencia-se o endividamento do Estado e a sua conseqüente incapacidade para responder aos reclamos da população, sobretudo no referente à oferta de serviços públicos básicos, como educação, saúde e segurança. Constatou-se que o governo havia perdido sua capacidade de investir no setor produtivo estatal, ao mesmo tempo em que se ampliava o seu déficit o que o levou a relegar a um plano cada vez mais secundário os deveres precípuos do Estado de oferecer à população serviços públicos de boa qualidade.

Paralelamente à venda dos ativos estatais e às concessões no fornecimento de serviços públicos, o Estado voltou-se para a estruturação de novos arcabouços institucionais com a finalidade de exercer papel regulador das atividades privadas em setores de infra-estrutura e de provisão de serviços públicos. Assim, foram criadas agências reguladoras em setores como os de energia elétrica, telecomunicações, petróleo, águas, transportes terrestres e marítimos, saúde suplementar, vigilância sanitária e cinema.

Considerando o avanço proporcionado pelas concessões, pela privatização e pelas agências reguladoras, o Brasil no novo milênio ainda se encontra distante do equacionamento das necessidades de equilíbrio fiscal de longo prazo, da ampliação e melhoria dos serviços públicos e dos investimentos em infra-estrutura. Com a retomada do crescimento econômico a partir de 2003, as preocupações do governo voltaram-se principalmente para os gargalos da infra-estrutura. Necessidade que se constata ao se verificar o estado de conservação das rodovias, num momento em que a economia do país depende da ampliação do comércio exterior.

Nesse contexto, ganhou força no Brasil nos últimos anos, a idéia de introduzir as Parcerias Público-Privadas (PPPs) como forma de atrair - mais uma vez - o setor privado para o investimento em serviços públicos. E que foram instituídas normas gerais para sua licitação e contratação, com a edição da Lei n. 11.079/2004.

Trata-se de proposta capaz de propiciar novo alento às precárias necessidades públicas. O Estado Brasileiro, por uma série de razões, vê-se esvaziado quanto à possibilidade de investimento. Assim, com a introdução das PPPs, que representam não apenas uma garantia legal, mas a criação de uma nova institucionalidade, prevê-se maior disposição da iniciativa privada para investir em projetos de interesse social.

Não se pode esperar, no entanto, que as PPPs agora institucionalizadas se efetivem prontamente em todos os setores que reclamam maior volume de investimentos. Por se tratar de atividade inovadora - a rigor, um verdadeiro pacto social - é natural que surjam resistências à sua implantação. Resistências motivadas não apenas por interesses econômicos ou políticos, mas por barreiras sócio-culturais. Numa sociedade como a brasileira, caracterizada pela polarização entre o público e privado, tradicionalmente considerados mais como adversários que como parceiros, o sucesso das PPPs requer, antes de mais nada, mudança de atitudes não apenas dos dirigentes do setor público e dos empresários, mas também do corpo técnico-administrativo dos órgãos públicos e das empresas, que são em boa parte os responsáveis por conferir embasamento racional e ideológico às suas ações.

Um importante componente a ser considerado nos estudos referentes à viabilização das PPPs refere-se às crenças, opiniões e atitudes dos atores envolvidos. Assim, foi desenvolvida a presente pesquisa com o objetivo de verificar a percepção de administradores públicos da Região do Grande ABC em relação às PPPs. Mais especificamente, dos administradores envolvidos na tomada de decisões de empreendimentos públicos, responsáveis pelo desenvolvimento, ou aquecimento regional.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 DA ORIGEM AO CONCEITO DAS PPPs

O conceito de PPP não é recente, pois se refere a ações que de alguma forma foram implantadas no Brasil e em outros países já no século XIX, principalmente para financiar ferrovias. Ações muito semelhantes foram desenvolvidas na Inglaterra e seguidas por países, como Portugal, Chile e África do Sul. No Brasil Imperial, um sistema muito parecido com as atuais PPPs foi adotado para atrair investidores externos objetivando a construção de ferrovias. A construção das Estradas de Ferro Leopoldina e Madeira-Mamoré constitui, de alguma forma, exemplo de parcerias, que contribuíram para o prestígio de empresários como o Barão de Mauá e Percival Farquhar.

Para Galvão (1997), a cooperação público-privada esteve marcada tradicionalmente por uma distinção clássica, segundo a qual o Público é representado pelo Estado e o Privado pelo Mercado. A construção de um

conceito de Parceria Público-Privada nos setores sociais pressupõe uma redefinição acerca das próprias concepções que envolvem o setor público, o privado e a relação entre eles.

A necessidade de um novo setor, desempenhando funções públicas que antes eram exclusivas do Estado, possibilitou o surgimento de novos arranjos entre esses setores, potencializando o interesse público na área social. A falta de coordenação entre as ações do Estado gerou a necessidade de responder às questões surgidas nesse cenário, processo que acelera a propagação do uso de formas alternativas de gestão. Configura-se, portanto, uma situação na qual o interesse público passa a ser perseguido pontualmente o que, por acumulação, pode desencadear uma reforma do Estado (GALVÃO, 1997).

Afinal, como funcionam as PPPs? O Estado constitui uma parceria com a iniciativa privada para construir, por exemplo, rodovias ou ferrovias, com o direito a operar o serviço por até trinta e cinco anos. Após a finalização da obra, o Estado divide o risco da operação com o investidor privado. Para exemplificar: um investidor constrói e começa a operar uma rodovia com recursos privados. O acordo prevê que cinco mil automóveis paguem pedágio diariamente, porém, se apenas três mil passarem pelo pedágio em um determinado dia, o Estado cobre a diferença - ou parte dela - dependendo do que foi acordado no contrato (SILVA, 2004).

Com frequência, o conceito de PPPs tem sido confundido com os de Concessão e Licitação. A diferença está em que nas PPPs são realizadas para a construção de obras novas, enquanto nas concessões o setor privado tem o direito de explorar obras que já estão prontas. Nestas, ao contrário do que prevêem as PPPs, o Estado não divide o risco com o investidor privado. Na licitação, por sua vez, o setor privado financia toda a obra e a empresa contratada não explora o serviço.

Se por um lado, o principal problema do investimento privado é o de segurança e de garantia do retorno do capital investido, por outro, o do Poder Público é o da agilidade no atendimento às necessidades públicas e a preservação dos direitos do usuário. Assim, a questão que se coloca é a de como garantir que esta equação atenda aos pólos envolvidos (STONE, 1998). Cabe considerar, primeiramente, que a PPP é um acordo para implantação ou gestão de serviços, obras e empreendimentos de interesse público. Deste modo, o parceiro privado deve financiar com os custos do investimento e é responsável pela execução do que for contratado. Em contrapartida, o Poder Público deve assegurar a disponibilidade de móveis e imóveis e, eventualmente, efetuar pagamento direto, por meio da previsão de recursos orçamentários ou aceitação de créditos contra o Poder Público, tais como precatórios, créditos tributários e outros (OLIVEIRA, 2004).

A parceria pode ser proposta tanto pelo setor público quanto pelo privado. Ainda que a solicitação de parceria venha do investidor privado, há necessidade de se instalar licitação, que é exigência constitucional. Decorre do princípio da

isonomia, segundo o qual todos os que pretendem prestar quaisquer atividades em conjunto com o Poder Público devem ter esse direito assegurado.

2.2 As PPPs NA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A implantação de PPPs mostra coerência com o modelo gerencialista de Gestão Pública que se desenvolveu a partir das reformas empreendidas no Reino Unido e nos Estados Unidos, na década de 1980. De acordo com Paula (2006), ao adotar este modelo, o Estado coloca-se como uma entidade cujo objetivo não é o de responder às necessidades e anseios da maioria dos cidadãos, mas possibilitar que os interesses das pessoas pertencentes às organizações e intermediados pelas transações dos gerentes sejam atendidos.

A atração que as PPPs exercem sobre agentes políticos e intelectuais tem muito a ver com a transformação das sociedades modernas em "sociedades de risco". Para Beck (apud GIDDENS et al., 1997), a sociedade industrial torna-se cada vez mais uma sociedade de risco. Quanto mais prossegue o processo de modernização simples, caracterizado pela racionalização e industrialização, mais os alicerces da sociedade industrial são consumidos, alterados e ameaçados. O risco está no centro dos novos interesses políticos e sociais.

Giddens (1999), um dos idealizadores da versão contemporânea da terceira via, propõe a constituição de um estado de investimento social, fundamentado na sinergia entre o setor público e o privado. Esse novo modelo de economia prevê a utilização do dinamismo do mercado, mas sem perder de vista o interesse público. Constituiria, assim, uma superação do modelo de "welfare state", em que, além do governo, os próprios indivíduos e outras instituições contribuem para sua constituição.

2.3 As PPPs NA EUROPA E NA AMÉRICA LATINA

A Irlanda é um dos países que mais vem fazendo uso das PPPs, onde o National Development Plan (NDP) de 2000-2006 identificou a Parceria Público-Privada como um componente necessário para a realização dos investimentos priorizados. No caso irlandês, como no de muitos outros casos europeus, a justificativa para o uso da PPP envolveu: (a) compartilhamento de risco com o setor privado; (b) redução do prazo dos empreendimentos; (c) estímulo à introdução de inovações, modernizações bem como melhorias por parte do setor privado; (d) possibilidade de realização de um maior número de projetos; (e) liberação de recursos públicos para outros projetos que sejam prioritários sem condições de retornos financeiros e sem capacidade de serem realizados por meio da PPP; e (f) asseguramento da qualidade da operação e da manutenção dos serviços concedidos por longo prazo (PASIN, BORGES, 2003).

Em Portugal, Polônia e Hungria as PPPs foram utilizadas em larga escala visando à construção de rodovias. Mas em outros países não se restringiram às estradas. Na Eslovênia constituiu-se uma PPP para a construção de uma estação de tratamento de esgoto. Na República Tcheca voltaram-se para o setor de telecomunicações. Mas há países em que a constituição de PPPs nunca foi estimulada, por diferentes razões. Nos países escandinavos, por exemplo, considera-se que os investimentos em infraestrutura devam ser realizados somente pelo Estado, por meio de tributações e pela participação política das comunidades afetadas, que definem obras prioritárias (STONE, 1998).

Na América Latina, as PPPs já têm sido implantadas experimentalmente pelos governos. Em virtude tanto da necessidade de contenção das despesas governamentais e das restrições orçamentária associada aos contratos com o Fundo Monetário Internacional quanto em face das próprias leis domésticas de responsabilidade fiscal. O Chile foi o país onde mais se utilizou a PPP em seu sentido amplo. Nesse país, o modelo de concessões de serviços públicos e de infra-estrutura passou a vigorar em múltiplos setores a partir de 1990. O Peru tem em tramitação um projeto de lei que visa permitir o estabelecimento de parcerias entre os setores público e privado, com o objetivo de realizar inversões em infra-estrutura de transportes rodoviários (PASIN, BORGES, 2003). No México as PPPs foram implementadas no segmento da saúde pública visando prestação de serviços de prevenção de doenças, objetivando o bem-estar e a qualidade de vida da população (NIGENDA et al, 2004). Alias, o segmento da saúde pública, por meio da Organização Mundial da Saúde - é um dos setores, que está recebendo mais investimento das PPPs nos Estados Unidos e Europa (BUSE, WAXMAN, 2001; REICH, 2000).

2.4 As PPPs NO BRASIL

Enquanto a economia brasileira atravessa um dos melhores momentos nos últimos dez anos, o governo do presidente Luis Inácio Lula da Silva aposta nas PPPs como um mecanismo capaz de reunir investimentos necessários para o que seria um salto histórico na economia brasileira (SILVA, 2004). Com efeito, em muitas nações o estabelecimento das PPPs obedeceu a aspirações e objetivos específicos. Para os ingleses, por exemplo, a ênfase foi colocada na melhoria do serviço público. O que explica por que as PPPs foram amplamente utilizadas para investimentos em escolas e hospitais na Inglaterra.

No Brasil não há dúvida de que o foco das PPPs, pelos menos na fase inicial, será o de reabilitar a infra-estrutura nacional. Como já existe a Lei de Concessões, por meio da qual as empresas e consórcios privados podem construir, reformar e gerir ativos de infra-estrutura concebidos pelo Poder

Público, a legislação das PPPs contribui para suprir a oferta de bens públicos cuja rentabilidade é insuficiente para atrair o capital privado.

Outro aspecto das PPPs, que está presente na Lei de Concessões, é a combinação, em um mesmo contrato, com o mesmo investidor privado. A lei brasileira das PPPs aproxima-se das inglesas, incentivando o parceiro privado a maximizar eficiência da sua atuação em todas as etapas do projeto. Um exemplo recorrente é o do trade-off colocado pela construção em manutenção. Um mesmo sócio privado, contratado para as duas funções, não desperdiçará recursos em uma construção, e tampouco economizará a ponto de encarecer demasiadamente o custo da manutenção. Assim, ao considerar que os contratos de PPP são de longa duração, os incentivos para se otimizar as etapas do empreendimento são evidentes (CONJUNTURA ECONÔMICA, 2004).

2.5 CONDICIONANTES PARA A APLICAÇÃO DAS PPPs

Para que a PPP tenha lugar, o investidor privado exigirá que lhe seja assegurado o retorno do capital investido. Se essas taxas não forem atrativas, o governo deverá cobrir a diferença até torná-las competitivas com suas atividades. Esse retorno pode ser obtido por meio de pagamentos diretamente em dinheiro, cessão de créditos, não-tributários, outorga de direitos sobre bens públicos ou em face da administração pública e outros admitidos pela lei, incluindo pagamentos de dividendos, vantagens fiscais ou para-fiscais, além de ganhos na cadeia de produção do parceiro privado (PASIN, BORGES, 2003).

Para atrair capitais privados, algumas condicionantes são indispensáveis. A primeira é que a atividade seja competitivamente lucrativa. Não basta apresentar os retornos positivos. É necessário que estes retornos sejam compatíveis ao de outras atividades que tenham rentabilidade positiva (LEME, 1997). O retorno do investimento precisa ser competitivo em relação às alternativas de investimento de risco similar. O investidor ao decidir como irá investir seus capitais escolhe a alternativa que melhor remunere seus ativos. A PPP é um "acordo" muito produtivo entre o Estado, que determina quais são os projetos de infra-estrutura necessários para o desenvolvimento do país, e a iniciativa privada que terá a oportunidade de canalizar os seus recursos para investimentos rentáveis e produtivos (HAMILTON, 2004).

Montoro Filho (2004) acrescenta que o retorno precisa ser competitivo para condições de riscos similares. Para as PPPs surgem, além do risco comum a outras atividades econômicas, duas fontes de riscos específicos. Um é o risco "institucional", que são as incertezas geradas por eventuais alterações no marco regulatório e/ou condições dos contratos por fatores políticos-institucionais como, por exemplo, as mudanças nas prioridades das

políticas públicas, no mesmo governo ou mais freqüentemente pela eleição de um novo governo. Outro é risco "popular", que surge porque, em geral, as ações dos setores passíveis de parcerias têm forte impactos sociais. A população tende a ver bens e serviços produzidos nestes setores como dever do Estado e direito do cidadão, que precisam ser fornecidos com qualidade, presteza e a preços módicos (HAMILTON, 1999).

De acordo com Hamilton (2004), além de estabilidade macroeconômica, a PPP necessita de estabilidade, clareza e transparência do marco regulatório setorial, cuja operação não deve ser hostil aos interesses de qualquer das partes envolvidas. A credibilidade é um fator-chave em toda parceria. Como a PPP exige prevalência do interesse público sobre o individual, o primeiro passo de qualquer PPP é a definição precisa dos objetivos para atender aos agentes beneficiários.

Outra condição para a eficiência e eficácia da PPP é a transparência não só do objetivo final do contrato, como das metas a serem observadas e das condições em que serão medidas. Essa condição, no âmbito público, exige manutenção da responsabilidade fiscal e ampla fiscalização pelos órgãos competentes. Na perspectiva da iniciativa privada, a PPP agrega-se à discussão sobre a efetividade de instrumentos de segregação de risco e de securitização, sendo essenciais boas práticas de mercado e, especialmente, de governança corporativa (AUDRETSCH, LINK, SCOTT, 2001).

Cabe observar que uma PPP exigirá, em geral, prazos dilatados de planejamento, elaboração, implantação e operação. Em alguns países, os prazos para os grandes projetos foram de seis a dez anos. O que não condiz com a esperança que o tema PPP desperta hoje, que é a de constituir-se em ampla solução para todos os problemas de investimento do país. Sua complexidade de estruturação em projetos de infra-estrutura deveria ser muito grande, constituindo-se no primeiro ponto a ser cuidado logo após a enunciação dos objetivos do setor público.

2.6 ASPECTOS CRÍTICOS DAS PPPs

As PPPs funcionaram com sucesso em muitos países. Mas podem ser identificados muitos casos em que acabaram por gerar mais problemas que soluções. A própria experiência brasileira tem algo a ensinar. O início da construção da malha ferroviária nacional, no século XIX, deflagrado pelo imperador D. Pedro II, pode considerado uma espécie de PPP. O contexto econômico à época era familiar, as exportações cresciam, e não havia infra-estrutura suficiente que possibilitasse o escoamento da produção. Desenvolveu-se então um sistema capaz de trazer investidores europeus para os trópicos. Sem controle do governo e com a renda assegurada, as empresas estrangeiras não se preocupavam em escolher traçados

econômicos para as ferrovias, já que o lucro estava garantido. Além disso, produziam falsos prejuízos, com o intuito de forçar o Estado Brasileiro a cumprir sua parte no contrato com a injeção de mais recursos (SILVA, 2004).

Santana e Rodrigues (2006) lembram que, por mais que se planeje ou se pretenda "regular" o mercado, o lucro continuará sendo um "planejador" fundamental da economia. Daí sua presença marcante para inviabilizar e prejudicar o Estado enquanto formulador e responsável pelas políticas públicas. E indagam: onde vai residir a força de um Estado que se encontra refém e completamente atravessado pela lógica e pelos interesses concretos, de classe, do grande capital?

É necessário ressaltar também que diversos serviços são considerados públicos, independentemente da alocação de risco previsto no contrato. Assim, do ponto de vista do consumidor, a culpa da má prestação do serviço por parte do ente privado recairá sobre o governo. Logo, a avaliação da parceria deve também estar atenta a considerar a opinião pública e aos padrões de qualidade já definidos previamente (SILVA, 2004).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser definida como um estudo exploratório, já que tem como finalidade proporcionar um melhor conhecimento acerca de um problema emergente. O objetivo da pesquisa não é o de conhecer exatamente a percepção dos administradores públicos acerca do assunto, mas sim o de identificar possíveis relações entre variáveis. Assim, procedeu-se à análise de material bibliográfico disponível acerca do tema, bem como a entrevistas com pessoas que de alguma forma relacionam-se ao problema (SELLTIZ et al., 1976).

Como o universo da pesquisa é constituído pelos administradores de órgãos públicos da Região do Grande ABC Paulista, selecionou-se uma amostra não probabilística, mas composta de pessoas com alta probabilidade de fornecer as contribuições procuradas. Dessa forma, foram entrevistados nove administradores cuja atuação tem a ver com o assunto estudado.

Para atender aos objetivos da pesquisa, definiu-se como instrumento para obtenção dos dados a entrevista por pautas. Assim, foram definidas as seguintes pautas:

- a) Como os administradores públicos conceituam as PPPs;
- b) O valor atribuído pelos administradores públicos às PPPs;
- c) Aspectos favoráveis e desfavoráveis das PPPs;
- d) Percepção acerca da possibilidade de promoção do desenvolvimento da Região do Grande ABC em decorrência das PPPs;
- e) O interesse dos municípios da Região do Grande ABC nas PPPs;

f) Setores em que os administradores públicos melhor visualizam a aplicação das PPPs na Região do Grande ABC;

g) Posição dos administradores públicos da Região do Grande ABC em relação as PPPs.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 O CONCEITO DAS PPPs

As PPP são vistas de maneira positiva pelos administradores. Mas seus discursos indicam que esta não é a situação ideal. A iniciativa privada é vista como detentora de dinheiro, mas não como a entidade mais qualificada para atender aos reclamos da população. Os administradores reconhecem que as atividades a serem desenvolvidas por meio de parcerias constituem a rigor obrigação do setor público; só se justifica a participação do setor privado pela "falta de orçamento". Um administrador não vê as PPPs como opção, mas como "falta de opção" para enfrentar o déficit orçamentário em áreas essenciais como transporte, energia, saneamento e saúde.

Não se constata forte entusiasmo dos administradores pelas PPPs, que tendem a vê-las como "ferramentas" ou mesmo como "expedientes legais". Os administradores tendem a ver o serviço público como responsável pelo atendimento das necessidades básicas da sociedade. Os resultados obtidos não os mostram como defensores de um Estado-Mínimo que assume apenas as características de indutor do processo de desenvolvimento. As expressões utilizadas indicam a crença na eficiência dos serviços públicos. O Estado estaria hoje, na visão dos administradores, encontrando dificuldade para cumprir o seu papel. Mas deixam claro a confiança nas PPPs. Estas seriam adequadas para a melhoria da infra-estrutura do país e até mesmo como a única forma de manter um crescimento sustentável.

Entretanto, os administradores concordam que a dificuldade fundamental das PPPs continua sendo a mesma. Isto porque, decorre da tentativa de transformar as Parcerias Público-Privadas numa saída "fácil" para ampliar a capacidade de investimento de estados e municípios que se debatem com endividamento excessivo. Não fosse isso, a idéia das PPPs teria sido facilmente acomodada no sistema de controle fiscal já existente, imposto pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Assim, governos subnacionais com folga efetiva para endividamento adicional poderiam perfeitamente incluir as PPPs, contabilizando, dentro dos limites hoje permitidos, a ampliação de passivo implicada pela emissão de garantias. No entanto, o problema é que isso impediria a participação de estados e municípios que já ultrapassaram tais limites.

Na concepção dos administradores, ao ser chamada a participar dos projetos PPP, a iniciativa privada será convocada também a solucionar alguns desafios. O primeiro deles é aceitar que, pela diversidade das demandas brasileiras, os modelos PPP não se constituem uma solução mágica que se aplica em qualquer situação. Outro desafio presente está em entender que a grande atratividade da alternativa PPP é a "obtenção de financiamento". E, sobretudo, é preciso ter claro que os arranjos PPP não são a única alternativa de mobilização de recursos financeiros e humanos. A compreensão da dinâmica da solução permite ainda a compreensão do risco presente.

4.2 O VALOR ATRIBUÍDO AS PPPs

Os administradores acreditam que o valor atribuído as PPPs diz respeito principalmente à "maximização dos resultados". Devido ao fato de que a premissa básica das funções efetivas do governo está relacionada à definição, regulamentação e implementação das políticas públicas, o que por sua vez poderiam ser facilitadas por meio das PPPs, já que as estas concentram-se, de certo modo, nos resultados necessários para atingir tais objetivos políticos. Diante disso, os gestores públicos enfatizam que a PPP refere-se mais "o que" deve ser fornecido e não ao "como" deve ser fornecido. Isto porque este foco é acompanhado pela constatação de que os ativos - ou patrimônio público - por si só, não possuem valor exceto para os cobradores e comerciantes ou para serem utilizados em um negócio e fornecer algum tipo de produto ou serviço. Empregar os ativos - seja em rodovias, hospitais ou escolas - em uma posição que é subordinada ao serviço como um todo, também representa um grande desafio cultural para os construtores, já que, sem a devida atenção às conseqüências de sua construção e manutenção em longo prazo, o ativo é potencialmente inútil.

Os administradores vêem as PPPs como uma possibilidade de alcançar viabilidade financeira para iniciativas - ou obras - de infraestrutura pública no país. Porém, será necessário que o poder público se aprimore na captação de parceiros de qualidade. Assim, as PPPs permitiriam um planejamento melhor, como forma de atender às demandas emergentes e decorrentes das carências que são percebidas, de modo a propiciar um desenvolvimento com sustentabilidade. Diante disso, a participação de organizações privadas na implementação de ações públicas teria um começo, meio e fim, independentemente da mudança dos governantes. É inegável que é uma saída emergencial, desde que os contratos e os respectivos projetos devem, de certo modo, contemplar interesses, garantias, riscos mensurados, credibilidade, confiabilidade e metas que sejam definidas, por meio de um planejamento minucioso e transparente.

Os administradores acreditam que "as PPPs se constituem em uma forma alternativa de financiar a operação e expansão de setores" onde existam importantes falhas de mercado e que apresentem profundas repercussões sociais e econômicas. A atração de capitais privados através de parcerias público-privadas é um mecanismo para substituir os escassos recursos públicos disponíveis mas, ao mesmo tempo, manter políticas públicas setoriais. Diante disso, o melhor destino das PPPs seria o de, além de viabilizar necessários projetos de infra-estrutura, dar origem, também, a investimentos públicos de reconhecida excelência em termos de relação custo-benefício, que servissem como padrão de qualidade para atuação do setor público neste século que se inicia.

Para a maioria dos gestores, "nas PPPs o poder público contratará serviços e não obras". Isto porque o que a sociedade almeja é que o poder público contrate serviços de qualidade. A definição do padrão requerido de qualidade e a vinculação da remuneração do concessionário ao nível de serviço são elementos fundamentais dos contratos de PPP. A instituição de formas para induzir os futuros parceiros privados a atingir o nível desejado de qualidade, a custos razoáveis, está no centro do processo de modernização das relações entre público e privado. Os futuros concessionários não podem mais ser estimulados a atingir certo padrão de qualidade apenas em função da alta remuneração que recebem, como ocorre atualmente. Assim, para os gestores um dos principais problemas decorrentes da implantação das PPPs passa a ser o de selecionar adequadamente os parceiros privados.

4.3 ASPECTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS AS PPPs

Os gestores identificam muitos aspectos positivos nas PPPs. Os mais recorrentes em suas falas podem ser assim definidos: (a) especificação prévia e detalhada da produção e distribuição dos bens e serviços, bem como a definição clara da qualidade requerida; (b) mensuração do valor do projeto com base nos custos ajustados ao risco e ao longo do seu ciclo de vida; (c) mudança na cultura e no ambiente organizacional do setor público, já que há impacto da cultura do setor privado sobre a cultura do setor público; (d) edição de leis e de regulamentação para viabilização da implementação de projetos; (e) cumprimento rigoroso dos cronogramas de desembolso e execução de obras, pois há previsão de multas por atraso ou por performance abaixo do padrão mínimo; (f) definição de fluxo de caixa previsíveis e adequados; (g) indução do setor privado a prestar serviços visando à racionalização dos custos e o atendimento da qualidade exigida; (h) contabilização de passivos de longo prazo recorrentes, que não são facilmente identificáveis, evitando tomar decisões que contemplem unicamente políticas de curto prazo baseadas em regime de caixa; (i)

criação de expertise pelos administradores públicos e privados; e (j) possibilidade de identificar e alocar, todos os riscos de investimentos públicos de forma a facilitar o levantamento de fundos. Os riscos mencionados são: o risco político, relativo principalmente a sazonalidade eleitoral; o risco regulatório, já que há sempre a possibilidade de mudança de regulamentação; o risco de mercado (ajustar a demanda à oferta); o risco pré-operacional (risco de projeto/construção), risco operacional (capacidade técnica continuada), risco de crédito (do concessionário ou da concedente); risco cambial (definir holding) e risco trabalhista (evitar custos do setor público).

Essa preocupação dos gestores é justificada, pois a consequência da alocação de riscos mal concebida é que qualquer risco transferido para o setor privado que tenha consequências, de certo modo, "catastróficas" é revertido ao setor público. Isto porque é o setor público que, devido as políticas governamentais, exige que o serviço seja prestado. Se esta política vier a ter consequências "catastróficas", ou o setor público assumirá o serviço ou a política será revertida, e o serviço, abandonado. Assim, o risco de fornecimento de um serviço público não pode nunca ser transferido com segurança total.

Os gestores foram pródigos na identificação de aspectos favoráveis das PPPs. Mas no que se refere aos aspectos desfavoráveis, salientarem apenas que os administradores, notadamente os do setor público, não estão "devidamente preparados para esses tipos de projetos". A qualidade do serviço especificada em muitas transações é percebida por muitos profissionais do setor público como uma mera aspiração. As percepções dos gestores públicos em relação a este aspecto, por sua vez, correspondem à crença bastante disseminada na população de que o setor público não é capaz de oferecer o nível de qualidade demandado. Os gestores ressaltam que o setor público tem pouca experiência na realização de projetos dessa natureza, não sendo capaz, portanto, de oferecer o nível de qualidade demandado. Não crêem também que o poder público se torne capaz de adquirir essa competência em curto prazo.

Mas ao mesmo tempo em que reconhecem a pouca experiência do setor público em atividades dessa natureza, os gestores admitem que o Poder Concedente terá novos e poderosos instrumentos para controlar e monitorar as futuras concessões. Também admitem que os novos contratos de concessão terão, em troca, maior flexibilidade, podendo incorporar uma partilha de risco mais adequada, definições de padrão de qualidade e a vinculação da receita à performance. Reconhecem como um dos principais desafios a elaboração de contratos flexíveis, que abrigam ou prevêm revisões programadas, com data marcada ou gatilhos predefinidos, com vistas a absorver variações nas premissas iniciais e que mantenham a rentabilidade mínima requerida pelos investidores e financiadores, sem perda de qualidade dos serviços.

4.4 IMPORTÂNCIA DAS PPPs PARA O CRESCIMENTO DA REGIÃO DO GRANDE ABC

Na percepção dos administradores públicos as PPPs podem constituir importante elemento indutor do crescimento e desenvolvimento da Região do Grande ABC. Isto porque, permitiria aos municípios que estão inseridos na região uma maior eficiência, no que se refere aos empreendimentos das políticas públicas, por meio da concentração de investimentos. Neste contexto, fica claro que projetos forneceriam um maior retorno para o dinheiro - ou capital - que é aplicado em serviços de utilidade pública que visem o atendimento aos cidadãos munícipes. Estas e outras razões levam a crer que a criação destas parcerias públicas bem fundamentadas na Região do Grande ABC poderia trazer fortes investimentos privados, pois o ambiente seria propício para o desenvolvimento de novos projetos. Devido ao fato da região possuir um desenvolvimento socioeconômico e, também, estar situada em um dos maiores mercados consumidores do país.

Na visão dos administradores as PPPs propiciariam e, também, permitiriam a otimização do financiamento, como forma de melhorar a performance dos serviços públicos e o retorno do investimento. Como o foco das PPPs é atuar na infra-estrutura, os municípios poderiam ser, a princípio, beneficiados com melhores serviços no que se refere ao fornecimento de água, ao saneamento e à destinação do lixo; à transmissão e distribuição de energia, à modernização do ensino, ao fornecimento de serviços básicos de saúde, à segurança pública, ao transporte rodoviário e ferroviário e à gestão de patrimônio imobiliário público. Os gestores crêem que com a retomada do crescimento econômico, impulsionado sobretudo pelas exportações, e com um investimento na infra-estrutura dos municípios da região, os custos poderiam diminuir e, conseqüentemente, alavancar investimentos do setor privado que são tão necessários para o desenvolvimento da região.

Tais considerações dos gestores públicos são relevantes, a partir do momento em que uma região possui uma mão-de-obra abundante e razoavelmente qualificada, e instituições de ensino superior que suprem a demanda relativa das organizações dos municípios da região. De fato, a Região do Grande ABC pode se tornar um cluster de organizações exportadoras, isto porque a região está localizada a 60 km de distância do maior porto da América Latina (Porto de Santos), a 30 km de distância do aeroporto internacional de São Paulo (Cumbica), possui uma linha ferroviária que ultrapassa as fronteiras dos municípios, e por estar próximas às rodovias Anchieta, Imigrantes e outras que estão localizadas na Região Metropolitana do Estado de São Paulo. Convém ainda enfatizar que, as PPPs poderiam desobstruir o volume do tráfego rodoviário presente na região, por meio do Rodoanel, já que possibilitaria o grande fluxo de cargas e descargas para as outras regiões do Estado de São Paulo, bem como para as demais regiões do país.

As PPPs, sob a perspectiva dos administradores, irão proporcionar um arcabouço institucional apropriado para que os governantes dos sete municípios que integram a região - Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra - possam complementar a rentabilidade dos projetos desta natureza, fazendo aportes, de forma regulares e previstos em contrato ao investidor privado. Diante disso, prevê-se que em alguns setores e em algumas regiões as PPPs poderão ser implantadas sem maiores traumas, em virtude de arranjos sócio-econômico estabelecidos bem antes de sua institucionalização. Não há como deixar de considerar o papel a ser desempenhado pela Região do Grande ABC Paulista na Institucionalização das PPPs. A região, desde o início da década de 1990, visando solucionar problemas decorrentes da reorganização das plantas industriais em escala global, vêm desenvolvendo importantes experiências caracterizadas por esforços de integração regional e por ações de cooperação entre o setor público, as empresas privadas e a sociedade civil. Nessa região é que surgiram as experiências do Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, a Câmara Regional do ABC, o Fórum da Cidadania e a Agência do Desenvolvimento Regional do Grande ABC. Não é por acaso que um dos primeiros projetos de Parceria Público-Privada a serem apresentados no Estado de São Paulo é o referente à construção da "asa" sul do rodoanel, ligando a Rodovia Anchieta ao Município de Mauá, na Região do Grande ABC e que corresponde a um investimento de R\$ 1,5 bilhão.

4.5 O NÍVEL DE INTERESSE DOS MUNICÍPIOS PELAS PPPs

Os administradores admitem que é grande o interesse dos municípios da Região do Grande ABC pelas PPPs, mas reconhecem que não há maneiras de mensurá-lo. Isto porque, segundo os sujeitos da pesquisa, o nível de interesse passa pela questão do administrador público "ter a vontade de realizar uma administração pautada em resultados concretos", ou seja, propondo soluções e realizações de obras que atendam às necessidades do município e "propiciem seu desenvolvimento econômico sustentável". De fato, esta afirmação é válida, uma vez que ainda não existe a iniciativa ou interesse por parte dos órgãos públicos em informar a comunidade como um todo, acerca da implementação das PPPs na Região do Grande ABC. Neste sentido, os projetos devem fornecer aos municípios benefícios reais e mensuráveis, que gere uma solução a problemas que foram detectados nos municípios, como forma de propiciar um crescimento, bem como um desenvolvimento socioeconômico regional, devido ao fato da região ser heterogênea e socialmente construída. Conseqüentemente, cada um dos sete municípios da região tem uma solução para seus respectivos problemas, principalmente, naqueles relacionados à infra-estrutura.

Assim, ao ser chamada a participar dos projetos PPP, a iniciativa privada será convocada também a solucionar alguns desafios. O primeiro deles é aceitar que, pela diversidade das demandas dos municípios, os modelos PPP não se constituem uma solução ideal que se aplica em qualquer situação. Outro desafio presente está em entender que a grande atratividade da alternativa PPP é a "obtenção de investimento". E, sobretudo, é preciso ter claro que os arranjos PPP não são a única alternativa de mobilização de recursos humanos e financeiros. A compreensão da dinâmica da solução possibilita também a compreensão do risco presente. Por estas razões, organizar e tratar os projetos de forma estruturada e com transparência são condições mínimas para conciliar e alinhar as necessidades multifacetadas dos participantes e partes interessadas nestes projetos.

O diagnóstico dos administradores em relação as PPPs é que ela não representará um "ganho fiscal", mas sim, a ampliação da capacidade de investimento dos municípios da região, que preservados os princípios da responsabilidade fiscal. Dentro do mesmo espaço orçamentário, os governantes poderão oferecer à população um volume maior de serviços, de projetos de infra-estrutura, já que parte dos recursos ficará a cargo do setor privado. O setor público só poderá aumentar o volume de recursos aumentando o endividamento, ou ocupando espaço de uma outra despesa, com isso cobrirá uma parte da rentabilidade do setor privado. Deste modo, a despesa que o município estará incorrendo será menor do que se ele fizesse diretamente o empreendimento necessário. Esta é a vantagem fiscal.

A idéia de PPPs já tem sido implementada na maioria dos países europeus e até em alguns países da América Latina, mas a Inglaterra foi pioneira na sua execução. Tendo a Inglaterra como experiência, tem-se que a PPP pode ser bem sucedida em alguns campos e menos em outros segmentos. Para tanto, a lição será repetir os empreendimentos de sucesso e evitar os erros cometidos. Projetos que seriam postergados pelos municípios por ausência - ou falta - de recursos de investimento são antecipados com participação da iniciativa privada. A lei do governo federal, apesar das semelhanças com as leis de parceiros de outros países, concede maiores garantias aos empresários com interesse nos empreendimentos de parceria. O que de certo modo atrairia maiores investimentos aos municípios da região.

4.6 O SETOR EM QUE MELHOR VISUALIZAM A APLICAÇÃO DAS PPPs

De acordo com os administradores públicos, os principais focos da PPP na Região do Grande ABC estão relacionados às questões no âmbito da infra-estrutura e do social. No entanto, na região não se discute, com veemência, a necessidade de atrair recursos e investimentos para a precária infra-estrutura observada e, mais particularmente, para a ampliação e modernização dos

transportes, saneamento e energia elétrica. O desempenho das exportações no ano de 2004 contribuiu para demonstrar a inadequação dos portos, que esperam por melhorias. Diante disso, a infra-estrutura torna-se uma das principais barreiras para o crescimento do país. Por sua vez, a Região do Grande ABC é uma das mais afetadas por esta precariedade, pois constitui uma das mais importantes regiões exportadoras do país, bem como importadora de produtos e matérias-primas, devido ao fato de abrigar os maiores pólos automobilístico e petroquímico do Brasil, além da maior concentração de empresas produtoras de plástico. Assim, conclui-se que os segmentos de transportes e de logística merecem receber um investimento significativo, de modo a buscar opções para escoar a produção produzida.

Os gestores públicos acreditam que, como ocorrerá em parte do território brasileiro, o foco inicial das PPPs, pelo menos na fase inicial, será o de eliminar determinados problemas de infra-estrutura. Diante disso, eles admitem que o saneamento básico (higiene e saúde dos munícipes), a energia elétrica (produção), o transporte (escoamento dos produtos), a logística (rotas alternativas) e as telecomunicações (comunicação e telefonia) deverão ter prioridades na região. No entanto, antes que se planejem os investimentos, é necessário que as questões referentes as PPPs sejam esclarecidas aos governantes públicos, como: as regras de divisão dos riscos e também dos lucros entre a empresa privada e o governo devem ficar claras; a transparência em relação às cotas das empresas privadas devem ser monitoradas, quase que, constantemente; e para evitar controvérsias sobre o resultado de uma disputa, todas as propostas devem ser analisadas do ponto de vista econômico e social.

Convém ressaltar que os projetos originários das PPPs devem proporcionar o crescimento e o desenvolvimento sustentável de uma região. Na Região do Grande ABC os projetos poderiam estabelecer padrões ecológicos e sociais; aumentar as oportunidades profissionais e pessoais para os grupos desfavorecidos da população - incluindo mulheres e jovens; qualificar pessoal, por meio de escolas; introduzir no mercado novas tecnologias, por exemplo, de preservação ambiental; e mediar a economia e administração da sociedade civil, por intermédio, por exemplo, das ONGs - Organizações sem fins Lucrativos. Portanto, as atividades do projeto deveriam ser articuladas com instituições com relevância no âmbito do desenvolvimento. As experiências obtidas pelos projetos deveriam ser transferíveis para outras empresas e instituições e ser acessíveis a elas, respectivamente.

4.7 A POSIÇÃO EM RELAÇÃO AS PPPs

Os administradores públicos se manifestaram favoravelmente às PPPs na Região do Grande ABC, pois admitem que estas poderão contribuir para a solução de problemas de infra-estrutura evidenciados no setor público. Isto porque, o caminho para o desenvolvimento de um município ou de uma

região não pode ficar a cargo apenas do poder público, já que em muitas ocasiões os recursos - de qualquer natureza - esbarraram em obstáculos que inviabilizaram empreendimentos necessários para o crescimento da sociedade local. As Parcerias Público-Privadas poderão corrigir esses rumos para que o investimento, que é efetivamente planejado pela administração pública, seja realizado em harmonia e com a lisura do investimento privado.

No entanto, os administradores concordam que uma restrição freqüentemente observada para a implantação das PPPs no Brasil tem sido o receio dos funcionários públicos, especialmente de autarquias responsáveis por determinados serviços, de perder empregos. Coisa que a experiência européia não confirma. Os serviços de utilidade pública que são alvos de programas extensos de PPPs geralmente estão fortemente deteriorados, com baixa capacidade instalada para responder à demanda da sociedade, e as estruturas criadas no passado para suprir essas demandas estão superadas; portanto, geralmente há necessidades de se expandir tais serviços, gerando assim novos empregos que, alternativamente, não seriam criados.

Vista sob o prisma dos diversos aspectos mencionados, a Lei das PPPs é um passo indubitavelmente correto. Na realidade, vindo somar-se à Lei das Licitações e à Lei de Concessões, a nova peça legal de certa forma complementará o arcabouço institucional das relações entre os setores público e o privado na esfera econômica. Especificamente, as PPPs ocuparão a lacuna existente na viabilização de projetos de grande retorno social, mas que não são rentáveis do ponto de vista estritamente empresarial.

Assim, os projetos desenvolvidos por meio das PPPs viabilizarão um seleto grupo de investimentos de grande impacto econômico-social, que proporcionará uma melhoria na qualidade do gasto público. Entretanto, para que esses efeitos de fato possam se materializar, e para que o novo instrumento das PPPs venha gradualmente a ganhar o espaço que pode e deve ocupar dos investimentos públicos, é fundamental que os controles sobre os projetos escolhidos não sejam apenas quantitativos, mas também qualitativos. Mediante isto, é preciso desenvolver metodologias mais precisas para a avaliação dos projetos públicos, de modo a selecionar, corretamente, aqueles que geram um retorno social suficientemente alto para justificar a sua implementação e, neste subconjunto, aqueles que devem ser implementados via PPP.

5 CONCLUSÃO

A edição da lei que autoriza a constituição das PPPs foi saudada pelos governantes, empresários e pelos meios de comunicação de massa. Os administradores públicos da Região do Grande ABC compartilham de certa forma com essa euforia. Mas seu entusiasmo parece ser significativamente menor, pois não vêem as PPPs como uma solução ideal

e também não crêem que as ações do setor privado sejam as mais adequadas para atender aos reclamos maiores da população. Aceitam-nas porque não há outra opção, quando consideram o notável endividamento do setor público. E reconhecem que um dos principais desafios para o poder público está na escolha de parceiros adequados.

Mas os administradores admitem que com as PPPs o poder público terá condições de desenvolver ações mais adequadas de planejamento. Ressaltam que um dos principais problemas dos empreendimentos tradicionalmente conduzidos pelo poder público é a falta de continuidade, decorrente sobretudo do processo eleitoral. Assim, admitem que as ações decorrentes das PPPs estarão menos dependentes do calendário das eleições e poderão ter começo, meio e fim. Vêem, portanto, as PPPs como importante fator de modernização.

Os administradores foram capazes de identificar outros aspectos favoráveis das PPPs, como a mudança na cultura e ambiente organizacional do setor público, a ampliação dos níveis de racionalidade na gestão, cumprimento mais rigoroso dos cronogramas e a possibilidade de identificar os riscos do investimento público. Não conseguiram, no entanto, identificar muitos aspectos desfavoráveis, sendo que o mais crítico estaria na falta de preparação do poder público com projetos dessa natureza e na dificuldade para obter a devida competência num curto prazo.

A Região do Grande ABC, que é uma das que mais sofreu os impactos das mudanças tecnológicas, políticas e econômicas na última década do século XX é reconhecida pelos gestores como privilegiada para a implantação das PPPs, em virtude de arranjos institucionais estabelecidos bem antes de sua institucionalização. Com efeito, foi nessa região que, já na década de 1990, foram desenvolvidas algumas das mais significativas experiências de cooperação entre poder público, empresas e segmentos da sociedade civil.

Cabe considerar, no entanto, que a crença no sucesso das PPPs tem sido alentada principalmente pela crença no modelo de Administração Pública Gerencial. Mas este modelo, como qualquer outro, tem seus limites. Os mais evidentes referem-se à sua dificuldade para levar em consideração as dimensões sociais e políticas da gestão. Mas a eficiência deste modelo também tem sido questionada em relação à sua dimensão administrativa. Sobretudo no caso brasileiro, em que apesar das inovações técnicas, não se rompeu, ainda, com os antigos padrões da administração pública.

REFERÊNCIAS

- AUDRETSCH, D. B., LINK, A. N., SCOTT, J. T. Public/Private Technology Partnerships: Evaluating SBIR - **Supported Research. Research Policy**, v. 31, n. 1. p. 145-58.
- BECK, U. **A Reinvenção da Política**: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In: BUSE, K., WAXMAN, A. Public-Private Health Partnerships: A Strategy for WHO. **Bulletin of the World Health Organization**, v. 79, n. 8. p. 748-754, 2001.

- GALVÃO, M. C. C. P. **Novas Formas de Gestão dos Serviços Públicos: A Relação Público-Privada.** São Paulo: FUNDAP, 1997.
- GIDDENS, A.; BECK, U.; LASH, S. (Orgs.). **Modernização Reflexiva.** São Paulo: Unesp, 1997.
- GIDDENS, A. **Para uma Terceira Via.** Lisboa: Editorial Presença, 1999.
- HAMILTON, D. K. **Governing Metropolitan Areas: Response to Growth and Change.** New York: Garland Publishing, 1999.
- HAMILTON, D. K. Developing Regional Regimes: A Comparison of Two Metropolitan areas. **Journal of Urban Affairs**, v. 26, n. 04, p. 455-477, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA. Carta do IBRE: A PPP e a Qualidade do Gasto Público. **Conjuntura Econômica.** Rio de Janeiro, FGV, v. 58, n. 10, p. 6-8, out. 2004.
- LEME, M. C. S. **Participação Privada no Financiamento e Gestão de Bens e Serviços Urbanos.** EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Informações. São Paulo, 1997.
- MONTORO FILHO, A. F. Parceria Público-Privada: Considerações de um Economista. Rio de Janeiro: **Boletim da FIPE**, jun. 2004. Disponível em: <http://www.econ.puc-rio.br/granco/PPP_Montoro.htm>. Acesso em: 24 set. 2004.
- NIGENDA, G., TRONCOSO, E., ARREOLA, H., LÓPEZ, M., GONZÁLEZ, L. M. Mezcla Público-Privada en el Sector Salud: Reflexiones sobre la Situación en México. **Caleidoscópio de la Salud**, v. 4, p. 229-241, 2004.
- OLIVEIRA, R. F. Parceria Público-Privada (PPP). **Revista Autor.** São Paulo. n. 37. jul. 2004o. Disponível em <<http://www.revistaautor.com.br/artigos/37ext1.htm>>. Acesso em: 24 set. 2004.
- PASIN, J. A. B., BORGES, L. F. X. A Nova Definição de Parceria Público-Privada e sua Aplicabilidade na Gestão de Infra-Estrutura Pública. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 10. n. 20, p. 173-196, Dez. 2003.
- PAULA, A. P. P. **Por uma Nova Gestão Pública: Limites e Potencialidades da Experiência Contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- REICH, M. R. Public-Private Partnership for Public Health. **Nature Medicine**, v. 6, n. 6, p. 617-620, 2000.
- SANTANA, G. D.; RODRIGUES Jr., H. S. As Parcerias Público-Privadas: Solução ou Problema? **Prismas: Direito Político Público e Mundial.** Brasília, v. 3, n. 1, p. 148-181, jan./jun. 2006.
- SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M., COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: EPU, 1976.
- SILVA, A. C. Parcerias Público-Privadas (PPP's): Conceito e Investimento em Infra-Estrutura. Conjuntura e planejamento. Salvador. **SEI**, n. 126 p. 36-41, nov. 2004.
- SILVA, C. Uma Idéia que Pode dar Certo. **Veja**, São Paulo, ano 37, n. 36, p. 124-127, set. 2004.
- STONE, C. N. Regime Analysis and the Study of Urban Politics. **Journal of Urban Affairs**, v. 20, n. 3, p. 249-260, 1998.