
PRECONDIÇÕES PARA PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS EM MUNICÍPIOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DO CASO DE ARAUCÁRIA – PR

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

I

Sandro Aparecido Gonçalves

Doutor em Administração de Empresas e Professor de Administração Estratégica nas instituições FIC e PUC/PR

E-mail: sandro.nadia@uol.com.br

Recebido em: 21/04/2007

Aprovado em: 25/06/2007

RESUMO

Os anos 90 foram marcados, entre outros eventos, pela privatização de empresas estatais. Além disso, observou-se também grande número de concessões do patrimônio público à gestão privada. Independentemente do julgamento sobre o sucesso ou fracasso dessas experiências, o início desta década, e especificamente a sob a égide do governo Lula e da concepção teórica do ex-Ministro do Planejamento, Guido Mantega, o relacionamento entre o setor público e o setor privado foi reformulado, sendo conhecido agora como Parcerias Público-Privadas – PPP's. O presente trabalho buscou avaliar as condições para a implantação desse novo modelo no Município de Araucária. Para tanto, entrevistaram-se dezenove atores sociais relevantes, que foram questionados sobre aspectos diversos das possibilidades e demandas locais. O tratamento dos dados foi qualitativo, seguido de análise quantitativa, com base em um estudo de características exploratórias. Os resultados encontrados indicam amplo desconhecimento da lei e preocupações quanto ao planejamento futuro do município.

Palavras-chave: Parcerias Público-Privadas, Atores Sociais, Convergência de interesses.

PRE-REQUISITES FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN MUNICIPALITIES: THE CASE OF ARAUCARIA – PR

ABSTRACT

During the nineties many government companies underwent privatization and a large number of concessions of public property were made to private management. Irrespective of the appraisal of success or failure of these undertakings, in the beginning of this decade, and more specifically during the Lula government and the theoretical concept of the former Planning Minister, Guido Mantega, the relationship between the public and private sectors has been redefined as Public-Private Partnerships (PPP). This article assessed pre-requisites for implementing this new model of PPP in the city of Araucaria. Nineteen relevant social actors were interviewed about different aspects of possibilities and local requirements. Data were given qualitative treatment followed by quantitative analysis, based on a study of exploratory characteristics. Results indicate a widespread lack of knowledge about the law and concern about the future planning of the city.

Key words: Public-Private Partnership, Social Actors, Convergent Interests.

1. INTRODUÇÃO

O Estado encontra-se em situação econômica e financeira deficitária, conforme Castor (2004:156): “[...] a inflação crescente e o desequilíbrio orçamentário crônico erodiram paulatinamente a capacidade de o Estado prestar serviços”. Essa situação tem origem em algumas medidas tomadas por governos anteriores e no crescente aumento dos gastos com a máquina pública. Segundo Mantega (2001a:4), “a crise brasileira dos anos 80 prenunciava o fim do modelo desenvolvimentista, que prevaleceu no Brasil por mais de 40 anos”.

Uma das alternativas existentes, ainda que embrionária no âmbito nacional, é a nova Lei das Parcerias Público-Privadas, nº. 11.079 de 30 de dezembro de 2004 – PPP’s, que estabelece as parcerias entre o governo e a iniciativa privada. O presente trabalho consiste em avaliar a viabilidade da Parceria Público-Privada no atendimento de uma demanda do município de Araucária, no Estado do Paraná.

Um mecanismo utilizado nos anos 90 foram as privatizações (BRESEER PEREIRA, 1996). As PPP’s são propostas como um novo formato para a aproximação público-privado *vis-à-vis* às demandas sociais. Coloca-se, então, a seguinte pergunta: qual a viabilidade de PPP’s, nos moldes da Lei 11.079/04, destacando-se as condições de integração, as coalizões, as áreas prejudicadas como deficitárias e/ou os projetos específicos manifestados pelos atores públicos e privados representativos do município de Araucária – PR?

O objetivo geral da pesquisa é mapear atores e possíveis demandas sociais que possam ser atendidas por PPP’s no município de Araucária, enquanto os objetivos específicos são:

- a) Levantar informações sobre projetos de PPP’s existentes no território nacional, já definidos pela nova lei, para obter idéias para a elaboração de proposta ao município de Araucária.
- b) Identificar áreas e/ou projetos necessários ao município.
- c) Identificar os relacionamentos entre os atores sociais.
- d) Fundamentar hipóteses de projetos com base nos dados.

- e) Propor um roteiro para a formulação estratégica de projetos.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS

Nesta etapa são apresentadas as bases históricas que sustentam no momento presente o debate e o esforço de implementação da Lei das PPP’s, além de breves considerações sobre a noção de estratégia que permeia a integração entre o público e o privado.

2.1. Panorama Histórico

Araújo (2003) enfatiza que os anos 70 foram marcados por intensa participação do Estado na economia. Em todo o mundo, especialmente no Brasil, a participação de empresas públicas no oferecimento de infra-estrutura ao setor privado foi bastante comum.

Para Pinto (2004), os investimentos em infra-estrutura mantiveram-se elevados no Brasil nos períodos de crescimento econômico. Na década de 1970, por exemplo, esses investimentos ficaram sempre acima de 5% do PIB (Produto Interno Bruto), chegando a 14% no início da década de 1980.

“Somente de 1971 a 1976 foram criadas 131 empresas estatais, sendo 67 pela União, 59 pelos estados e 5 pelos municípios.” (MARTINS *apud* ARAÚJO, 2003:2). O autor observa que havia cerca de 300 empresas estatais, somente no âmbito federal, em 1979. Essas empresas variavam de bancos a siderúrgicas, empresas de petróleo e hotéis, entre outros setores.

Somando-se a isso, o ambiente internacional estava propício a essas parcerias, em razão da oferta de tecnologias e capitais externos, da centralização de atividades econômicas em torno do Estado e da imposição de barreiras tarifárias e proibições diversas, que proporcionaram entre 1965 e 1980 significativo desenvolvimento econômico (GONÇALVES, 1998).

Na opinião de Fiori (1989), a crise do final dos anos 70 comprometeu a capacidade gestora do Estado. Assim, explica que os mecanismos estatais de decisão e sustentação de políticas de longo prazo ficaram atrofiados. Em adição, o investimento, baseado no financiamento externo e estatal, com gerência direta do Estado ou com subsídios

ofertados para a ocorrência do investimento privado, entrou em crise quando, em 1982, houve uma quebra no fluxo do financiamento externo líquido (BRESSER PEREIRA, 1996).

Segundo Bresser Pereira (1996:70), “[...] no passado, dos anos 30 aos anos 70, o Estado desempenhou um papel decisivo na promoção do crescimento econômico; nos anos 80, devido à crise fiscal, o Estado perdeu sua capacidade de promover o crescimento econômico e tornou-se um obstáculo fundamental para isso”. Para o autor, os anos 80 ficaram muito distantes do que foram as décadas de 50, 60 e 70, em razão do alto endividamento do Estado. A dívida interna do Estado era de 48,1% do PIB do ano de 1985.

Essa constatação vai ao encontro de Diniz (1997), que afirma que entre 1960 e 1970 os países que sofreram golpes militares e implantaram regimes autoritários de diferentes tipos viveram um amplo processo de mudanças, com consequências econômicas, sociais e políticas para as décadas seguintes.

Segundo Bresser Pereira, a crise fiscal brasileira se traduz em um desequilíbrio financeiro estrutural do setor público, cujo principal fator causador foi o tamanho da dívida externa pública. Esse autor afirma, porém, que “é um erro supor que a crise se limite a um *déficit* público elevado... Na realidade, a crise fiscal tem três dimensões: (1) uma dimensão de fluxo (o *déficit* público e a baixa poupança); (2) uma de estoque (a dívida pública interna e externa); e (3) uma psicossocial, a falta de credibilidade do Estado [...]” (1996:101).

2.1.1. Reforma do Estado

Nos últimos anos tem sido discutido o papel do Estado na sociedade e o grau de intervenção que este deve ter na economia. No Brasil, a interferência estatal no mercado implicou distorções crescentes na manutenção do próprio Estado e culminou numa situação insustentável na década de 90. Nos anos 20 e 30, foi o mau funcionamento do mercado que proporcionou uma crise econômica de grandes proporções. E nos anos 80, é uma crise no Estado que deixa evidente a fragilidade do modelo econômico em vigência. No Brasil, o peso da presença do Estado na economia tornou necessária uma reforma ou reconstrução do Estado, pois este já não conseguia atender às demandas a ele dirigidas, principalmente as sociais. A reforma passou a ser

exigida pelos cidadãos, que vêm, então, frustradas suas demandas e expectativas (BRASIL, 1995).

As manifestações mais claras de que é necessária a implementação de uma reforma são a crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituições de importações. Além disso, para piorar a situação, o Estado concentra e centraliza em si uma gama de funções, além de possuir rigidez nos seus procedimentos, também pelo excesso de normas e regulamentos.

Com a redução do atendimento das demandas sociais, pode-se dizer que é inadiável, além de outras medidas, a inovação dos instrumentos de política social e a reforma do aparelho do Estado. Essa reforma aumentaria a governança, ou seja, a capacidade de implementar eficientemente políticas públicas.

A idéia principal do Plano Diretor de Reforma do Estado, do Ministério do Planejamento do Brasil, é a de que o Estado deve reduzir o seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, no entanto, no papel de regulador ou provedor destes. Há um destaque para a prestação de serviços sociais como saúde e educação, essenciais para o desenvolvimento. O Estado continuará a subsidiar tais serviços e, numa nova perspectiva, exercerá as funções de regulação e coordenação, principalmente em nível federal. Mas será necessária a progressiva descentralização vertical para os níveis estadual e municipal no que tange ao campo da prestação de serviços sociais e de infra-estrutura.

O modelo liberal de economia vivido atualmente, baseado em um Estado meramente regulador, foi instituído em âmbito internacional entre as décadas de 1970 e 1980. Segundo Dupas (1999), o vácuo teórico e a incapacidade de gestão dos Estados nacionais, situações oriundas da crise pós-keynesiana, cederam espaço aos defensores do Estado Mínimo. Para Sunkel (1999), a democracia liberal se impôs na arena política, bem como o sistema de mercado, em sua forma neoliberal, isto é, com um Estado mínimo na esfera econômica.

Diniz (1997) entende que, com o padrão do sistema capitalista de expansão abalado, o Estado passou a ser encarado como o principal entrave para o desencadeamento de um novo ciclo de crescimento. Acrescenta, ainda, que a institucionalização de um tipo de intercâmbio com o Estado situaria o empresariado em uma posição

subordinada à força das elites estatais, transferindo para a burocracia governamental um alto grau de autonomia para a definição dos rumos do desenvolvimento industrial, assim como dos objetivos das organizações privadas.

A reforma do Estado é um tema explorado por Bresser Pereira (1997), que defende a implementação de uma administração pública gerencial. É necessária, para o autor, pois terá papel decisivo na possível adoção de um novo modelo de desenvolvimento. Fiori (1991) concorda que há uma verdadeira crise orgânica do Estado, que, para ser solucionada (ou seja, pela reforma do Estado), exigiria, de início, uma redefinição de compromissos entre os atores sociais e econômicos de alcance regional, nacional e internacional.

Para Diniz (1997), o tema da reforma do Estado tornou-se o centro das atenções a partir dos anos 80, não somente pelo agravamento do processo inflacionário mas também pela consciência da deterioração do antigo modelo de Estado, que se transformou em um dos principais desafios impostos progressivamente aos governos da Nova República.

Conforme Pinto (2004), o Estado e a Administração Pública não conseguem cumprir sua função de investimento. As despesas da Administração Pública são oneradas pela necessidade de manutenção de um aparelho estatal inchado, de custo muito elevado e ineficiente nas suas atribuições.

Quando se trata desse aparelho, Diniz (1997) aponta a ingovernabilidade do País como um dos principais desafios da atualidade brasileira. Para a autora, a crise institucional surge com a ineficácia do poder público na gestão dos problemas mais prementes, quais sejam: o desequilíbrio econômico, a desigualdade, a deterioração social e os altos índices de exclusão e violência.

A ascensão do neoliberalismo provocou uma série de transformações em diversos países ao redor do mundo. Em 1989, no International Institute of Economy, membros do governo americano, dos organismos internacionais e economistas latino-americanos discutiram um conjunto de reformas essenciais para que a América Latina superasse a crise econômica e retomasse o caminho do crescimento. A situação do Continente àquela época era catastrófica: dívida externa elevada, inflação

alta e crescente, recessão, desemprego. Enfim, uma situação de completa estagnação econômica (CANDELORI, 2002).

Williamson (1992) chamou as principais diretrizes elaboradas nesse encontro de “Consenso de Washington”. Os pensamentos estavam sintetizados em um conjunto de nove medidas técnicas para uma recuperação econômica dos países latino-americanos. Em resumo, eram as decisões julgadas mais apropriadas a serem tomadas pelos países chamados “em desenvolvimento”, incluídos os da América Latina (GIAMBIAGI e MOREIRA, 2000):

- Disciplina Fiscal. Redução dos déficits orçamentários, sem o recurso do imposto inflacionário, e do *déficit* operacional (*déficit*, descontada apenas a parte dos juros que compensam a inflação) a não mais de 2% do PIB.
- Prioridade dos gastos públicos. Redirecionar gastos para áreas negligenciadas com alto retorno econômico e potencial, como saúde, educação e infra-estrutura, para melhorar a distribuição de renda.
- Reforma Fiscal. Aumento da base tributária e corte nas taxas tributárias marginais.
- Liberalização de financiamento, cujo objetivo final é uma taxa de juro determinada pelo mercado; porém, dadas as condições de falta de confiança crônica, o juro seria alto. Nessas circunstâncias, cabe ao governo intervir e eliminar devedores privilegiados, buscando uma taxa de juro real positiva e moderada.
- Taxa de câmbio fixada em nível suficiente para induzir o rápido crescimento das exportações.
- Liberalização do comércio. Restrições quantitativas devem ser substituídas por restrições tarifárias, e estas progressivamente reduzidas a algo em torno de 10% (no máximo 20%), sendo recomendável a desaceleração do processo quando as condições macroeconômicas forem adversas (recessão e déficits).
- Investimento externo direto. Barreiras impeditivas de entrada de firmas estrangeiras devem ser abolidas.
- Privatização de empresas estatais.
- Desregulamentação. Extinguir regulamentações que impeçam a entrada de novas firmas ou que

restringam a competição, assegurando que toda regulamentação seja justificada por critérios técnicos, como segurança, meio ambiente, e para preservação das instituições financeiras.

Essas medidas, consideradas “neoliberais”, foram aplicadas no início dos anos 80 no governo de Margareth Thatcher (Inglaterra) e de Ronald Reagan (EUA), com o objetivo de reduzir o tamanho do Estado por meio, principalmente, da privatização das empresas estatais, flexibilização da legislação trabalhista, redução da carga fiscal e abertura comercial (CANDELORI, 2002).

Cabe frisar, no entanto, que eram recomendações gerais, ou seja, tais medidas poderiam se adequar melhor a alguns países do que a outros. No caso do Brasil, a instituição de taxas de juros reais negativas não trouxe bons resultados como na Venezuela, por exemplo (GIAMBIAGI e MOREIRA, 2000).

O Brasil cumpriu, com maior ou menor rigor, toda a pauta do Consenso de Washington. No entanto, a adoção de algumas das medidas prescritas resultou numa situação de enfraquecimento do Estado e de sua subordinação ao mercado, dificultando o cumprimento da agenda social. As consequências ainda estão presentes: aumento do nível de desemprego, salários reduzidos e maior concentração de riqueza, que deixam a economia brasileira longe de apresentar um crescimento econômico sustentável.

Durante os anos 90 houve planos para estabilizar a inflação, que foram infrutíferos, porém. Somente em 1994, no governo Itamar Franco, implementou-se o Plano Real, que derrubou os elevados níveis de inflação.

O Plano Real, todavia, não foi concebido apenas para a estabilização da inflação. Conforme Mantega (2001b), ele contemplava também um projeto de reformas e profundas modificações, que iriam alterar substancialmente a natureza e o papel do Estado brasileiro. O autor conclui que esse plano colocaria em evidência o novo Estado liberal, acabando com as bases de sustentação do antigo Estado desenvolvimentista até então existente.

Ainda naquela década, o governo Fernando Henrique Cardoso, seguindo as mudanças propostas, deu início ao processo de desestatização do aparelho do Estado brasileiro. Para Mantega (2001a:27), “os princípios básicos professados por

essa nova doutrina eram a desregulação do Estado, a privatização e a abertura comercial”.

As privatizações brasileiras tinham por objetivo “[...] melhorar as contas públicas, uma vez que as receitas obtidas pelo erário público serviriam para abater dívidas preexistentes” (MANTEGA, 2001a:29). O resultado das privatizações, entretanto, não foi o esperado; o principal motivo, reduzir a dívida interna, não foi atingido, pois “[...] as privatizações não tiveram nenhum grande impacto na dívida interna e ainda por cima podem agravar o passivo externo após breve alívio” (MANTEGA, 2001a:30).

2.2. Situação Atual

O exposto anteriormente serviu para demonstrar a evolução do Estado brasileiro, suas características e transformações ao longo das últimas décadas. Agora, serão apresentados o desenvolvimento dos últimos anos e a situação em que se encontra o País.

Após as privatizações realizadas, não foram feitos mais investimentos em larga escala na infraestrutura do País. Durante anos, concessões e licitações foram realizadas para suprir a demanda por reformas na infra-estrutura. Grande parte dessas concessões e licitações destinou-se a recuperar parte das principais estradas brasileiras, mas não foi suficiente. Para combater esse problema, que vem se tornando forte restrição ao crescimento econômico brasileiro, foi criada em 30 de dezembro de 2004 a Lei 11.079, que institui as PPP's. O Artigo 2º. define PPP's como um contrato administrativo de concessão na modalidade patrocinada ou administrativa.

No momento em que o País se encontra, elas surgem como um mecanismo para resolver o problema de infra-estrutura existente. Segundo Pasin e Borges (2003), as PPP's são uma alternativa possível para a realização de empreendimentos de infra-estrutura social ou estrategicamente prioritários. O conceito de PPP pode ser definido como:

Parceria público-privada é um contrato organizacional, de longo prazo de duração, por meio do qual se atribui a um sujeito privado o dever de executar obra pública e (ou) prestar serviço público, com ou sem direito a remuneração, por meio da exploração da infra-estrutura, mas mediante uma garantia especial e reforçada prestada pelo Poder Público, utilizável para a obtenção de recursos no

mercado financeiro. (JUSTEN FILHO *apud* BLANCHET, 2005:21).

Tendo-se em vista que o Estado não suporta mais o investimento em infra-estrutura para atender às necessidades da sociedade, as PPP's surgem como um instrumento que pode viabilizar o atendimento adequado à comunidade.

As parcerias realizadas em outros países são exemplos fartos de casos de sucesso e de insucesso. O Brasil espelhou-se, principalmente, no histórico das parcerias realizadas no México, Irlanda, África do Sul, Chile, Portugal e Inglaterra. No Brasil, PPP's já podem sair do papel, com evidente foco na exportação. Essa idéia é particularmente relevante porque a capacidade de endividamento interno e externo do País está perto da exaustão, e aumentar a

carga tributária, definitivamente, é assunto fora de cogitação.

Segundo Pinheiro (2005), esse arranjo financeiro entre o Estado e os empresários que se propõe através das PPP's é uma das saídas para o País poder crescer, sem gargalos de infra-estrutura, simplesmente porque não há recursos suficientes para investimentos. O orçamento para 2006 previa apenas R\$ 11,7 bilhões, distribuídos entre sete ministérios. Os cinco projetos prioritários (ver Quadro 1) previstos para o ano de 2007 estavam estimados em R\$ 5,2 bilhões, quantia que, embora pouca para um país que não possui infra-estrutura logística adequada, ainda é muita quando se considera o orçamento previsto.

Quadro 1: Parcerias Público-Privadas prioritárias no Brasil

Projeto	UF	Resumo	Milhões
Anel Ferroviário de São Paulo	SP	Construção de 65 km de ligação ferroviária entre Campo Limpo Paulista e Engenheiro Manoel Feio (tramo norte) e 47 km entre Vila Califórnia e Evangelista de Sousa.	1.100
Variante Ferroviária	PR	Construção de 110 km de ramal ferroviário entre as cidades de Ipiranga e Guarapuava, no Estado do Paraná.	500
Ferrovia Norte-Sul – Trecho Norte	TO	Construção de 409 km de trecho ferroviário em bitola de 1,60 m entre Babaçulândia e Palmas.	1.100
Rodovias BR 116, trecho Bahia-Minas, e BR 324	BA	Recuperação e posterior duplicação da BR-116 entre Feira de Santana e a divisa com Minas Gerais e recuperação da BR-324 de Feira de Santana à região metropolitana de Salvador, totalizando 633 km.	2.000
BR 493, Arco Rodov. Metrop. do RJ	RJ	Construção de 72 km de pista dupla entre o entroncamento da BR-040/RJ até o acesso ao Porto de Sepetiba.	500

Fonte: adaptado de PINHEIRO (2005).

Para Silva (2004), esforços legislativos vêm se sucedendo no Brasil, no sentido de dotar o aparato estatal de instrumentos que permitam viabilizar políticas que atraiam bons volumes de recursos financeiros e capacitações técnicas e gerenciais de elevado nível para projetos de interesse social. No momento em que este trabalho foi escrito, dois Estados brasileiros já estavam adiantados na busca de uma estruturação adequada aos moldes propostos pela lei federal: Minas Gerais e São Paulo. E para exemplificar as intenções do legislativo de São Paulo, Silva (2004) lembra que a Prefeitura Municipal de São Paulo vem anunciando o que pode ser a primeira modalidade de PPP do Brasil para urbanização de favelas (a Heliópolis e a Paraisópolis). Ainda discute que o governo Lula, desde seu início, deixou claro que não há recursos estatais para suportar o desenvolvimento da

insuficiente infra-estrutura brasileira. É mencionado também que segundo dados do BNDES dos anos 70, o investimento governamental era da ordem de R\$ 170 milhões em valores atualizados; já nesta década, estariam por volta de R\$ 37 milhões.

Conforme Meyer e Enei (2004), o modelo mais comum de uma PPP baseia-se em um contrato de prestação de serviços, por meio do qual o parceiro privado assume o compromisso de disponibilizar à administração pública ou à comunidade uma certa utilidade mensurável (leitos hospitalares, energia elétrica, entre outros). O contrato típico de uma PPP baseia-se no modelo BOOT (*build, own, operate and transfer*), segundo o qual a iniciativa privada constrói, torna-se proprietária, opera o serviço e o transfere ao Estado ao término do contrato.

No Brasil existiram e existem parcerias entre o poder público e a iniciativa privada. No Mato Grosso há experiências de revitalização de rodovias com a participação de grandes agricultores. No Paraná, presídios construídos tiveram a prestação de serviços de administração das unidades terceirizada, e também existem experiências na Bahia e Ceará. No Rio de Janeiro, houve a construção das vilas olímpicas destinadas aos Jogos Pan-Americanos de 2007. Todas essas parcerias, entretanto, não estão amparadas pela nova Lei (PASIN e BORGES, 2003).

2.3. As PPP's no mundo

As parcerias entre os setores público e privado estão sendo utilizadas em várias partes do mundo. Conforme Pinto (2004), elas vêm ganhando espaço em diversos países como forma de viabilizar a implantação, entre outros, de projetos de infra-

estrutura básica, sendo uma forma de expressão, inclusive, da responsabilidade social atribuída ao capital privado.

Em concordância com isso, Pasin e Borges (2003) assinalam que diversos países já utilizaram o modelo de parcerias entre os setores público e privado para a realização de investimentos em infraestrutura.

Contudo, a análise histórica do conceito de PPP's feita por Lodovici e Bernareggi (1993) é bastante ampla, incluindo conceitos já aplicados no Brasil, entre os quais os de concessão e privatização, como ilustra o Quadro 2.

Nesse sentido, em certa medida a nova Lei não é conceitualmente distinta do projeto de privatização do governo anterior, distinguindo-se no seu modo operacional. Dessa forma, pode ser entendida tanto como conceito quanto como norma específica.

Quadro 2: Exemplos de parcerias em países selecionados

País	Espanha	Estados Unidos	França	Áustria
Objetivos	Suprir carências de infra-estrutura	Suprir carências de infra-estrutura; atualização tecnológica; transformações econômicas	Melhorar a eficiência das estruturas à disposição da coletividade; privatização de alguns serviços públicos locais	Modernização dos serviços públicos
Envolvidos	Prefeitura e iniciativa privada	Prefeitura e iniciativa privada	Prefeitura e iniciativa privada	Prefeitura e iniciativa privada
Forma	Concessão	Privatização/Concessão	SEM (Sociedades de Economia Mista)	<i>Joint ventures</i> ; co-participações público-privadas; co-participações de pesquisa e desenvolvimento; sociedades público-privadas (por ações); empresas

Fonte: LODOVICI e BERNAREGGI, 1993.

Irlanda, Portugal, Polônia e Hungria já se utilizaram deste mecanismo de ação conjunta entre o Estado e iniciativa privada com o intuito de resolver problemas de infra-estrutura, mais especificamente o setor rodoviário de cada país. Outros, como a Inglaterra, Alemanha, Itália e Holanda vêm desenvolvendo com sucesso projetos nessa modalidade (PINTO, 2004).

Merece destaque a Eslovênia, que utilizou parcerias para a construção de uma estação de tratamento de esgotos, bem como a República

Tcheca, que adotou o modelo de PPP para o setor de telecomunicações.

Segundo reportagem do jornal *Valor Econômico*, "Os segredos das prisões", nos Estados Unidos a gestão privada já apresenta bons resultados. Empresas como CCA comandam diversas unidades. Cerca de três quartos dos 50 Estados americanos possuem presídios privados, que apresentam custos mais baixos de manutenção em comparação às penitenciárias públicas.

2.4. Considerações sobre a formação da estratégia

Segundo Wright *et al.* (2000), uma aliança estratégica se dá quando duas ou mais organizações formam parceria para realizar um projeto específico e/ou cooperar em uma área escolhida de negócio. Contudo, Barnard (1979:246) especifica a natureza dessa cooperação, que é antes de tudo utilitária: “Todo comerciante ou político sabe que os sorrisos têm valores, e que algumas vezes a ausência de sorrisos pode ser um fator estratégico entre sucesso e fracasso; mas ninguém pode medir seus efeitos”. Logo, a medida clara para a cooperação é o resultado, a riqueza, auferida por aqueles que cooperam.

Para Hindess (1996), afirmar que uma ação ou uma política existe para atender ao interesse de um indivíduo ou de uma coletividade é apontar que isso promoveria seu bem-estar de alguma forma significativa. A atribuição de interesses pode servir a fins normativos; neste caso, propõe questões sobre as condições físicas, psicológicas e sociais que contribuem para o bem-estar da coletividade. Não é relevante, contudo, que os atores sociais partam dos mesmos pontos de vista, mais sim que convirjam para o interesse comum.

Sobre essa questão, os estudos de Putnam (2002) sobre comunidade e democracia na experiência italiana recente demonstram que não são as estruturas democráticas que garantem o desenvolvimento, mas o senso comunitário que envolve os atores sociais.

Com base nesses autores, entende-se que o fundamento da cooperação consiste na união de interesses convergentes, independentemente de seus motivos, que promova um bem-estar coletivo ou pelo menos externalidades positivas. É preciso deixar clara a recompensa utilitária das partes envolvidas e que essas partes cooperam pelo senso de pertencer à comunidade e não porque foram acionadas pelas estruturas burocráticas da democracia.

Em adição, Olson (1999) é bastante claro em sua explicação sobre a produção de resultados no nível individual, dos pequenos grupos (em termos sociológicos, cerca de 18 pessoas) e dos grandes grupos. Em sua demonstração econômica, o primeiro possui uma relação custo-benefício que depende exclusivamente de sua vontade; os

pequenos grupos são capazes de diluir custos mais do que diluir benefício, sendo os mais propensos à ação; por fim, os grandes grupos tendem à inércia, uma vez que os indivíduos isoladamente sabem o custo de sua ação; contudo, os benefícios são mais incertos quanto maior o tamanho do grupo – dito de outra forma, grandes grupos só entram em ação em raros momentos, chamados revolucionários.

Vale acrescentar ainda que, no caso da sociedade brasileira, a forte tradição patrimonialista, conjugada a longos períodos autoritários durante seu processo de formação, enfatiza particularmente mecanismos coercitivos de manutenção e transformação social, como já foi muito bem tratado nos conceitos de burocracia patrimonial de Raimundo Faoro e de formalismo como estratégia para a mudança de Alberto Guerreiro Ramos (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999), o que torna relevante a amarração contratual legal entre os envolvidos.

Por fim, conforme Gonçalves (2000), a estratégia, mais do que um processo de maximização de resultados, é um ato contínuo de negociação entre as partes envolvidas. Essa afirmativa é válida tanto para uma organização quanto para uma rede de organizações; porém, no caso das redes, não se tem à disposição uma estrutura hierárquica que garanta o comando e a efetividade da ação, portanto, o comando é essencialmente negocial. Nesse sentido, a natureza da estratégia é política e depende, antes de tudo, de um acordo de interesses, isto é, da constituição de uma coalizão dominante.

3. METODOLOGIA

Muitos estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para a delimitação mais exata do objeto de estudo ou para a criação de hipóteses. No entanto, um estudo exploratório pode ter outras funções: a) aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno que deseje investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação a respeito da qual pretenda realizar tal estudo; b) o esclarecimento de conceitos; c) o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; d) a obtenção de informações sobre as possibilidades práticas de realização de pesquisas em situação de vida real; e) apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes

por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais (SELLTIZ *et al.*, 1974).

Ainda segundo os autores, para que várias centenas de respostas como essas possam ser organizadas de modo a serem usadas para responder às perguntas de pesquisa, precisam ser agrupadas em certo número de categorias. A fim de decidir quais são as categorias significativas, é preciso escolher algum princípio de classificação. A pergunta de pesquisa ou as hipóteses formuladas apresentam a base para a escolha dos princípios de classificação.

Um conjunto de categorias deve atender a algumas regras básicas: as categorias devem ser derivadas de um único princípio de classificação; o conjunto de categorias deve ser exaustivo, vale dizer, deve ser possível colocar qualquer resposta numa das categorias do conjunto; e, as categorias do conjunto devem ser mutuamente excludentes, ou seja, não deve ser possível colocar determinada resposta em mais de uma categoria do conjunto.

Dessa forma, com base nos itens a), c), d) e e), o presente trabalho deve ser classificado como exploratório, com coleta e tratamento dos dados de forma qualitativa, seguindo-se, de modo complementar, a análise quantitativa multivariada, com destaque para a análise *cluster*, da qual, por limitação de espaço, se apresentará apenas o primeiro dendograma, comentando-se os demais. Dado o interesse direto do prefeito de Araucária na realização deste trabalho, secundariamente o estudo está imbuído de noções típicas da pesquisa-ação.

3.1. Fonte dos dados

Segundo Denzin e Lincoln (1994), a triangulação dos dados é o meio pelo qual se pode garantir a transferibilidade dos resultados; no caso específico, foram entrevistados atores sociais que possuem opiniões diversas acerca das demandas do município de Araucária. Indo além, os autores assinalam que a transferibilidade é o equivalente construtivista para a validade externa da abordagem positivista tradicional.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, que tiveram como temas básicos: o conhecimento da Lei 11.079/04; as áreas e/ou projetos que atendam a demandas sociais específicas; e a menção a outros atores sociais representativos para participarem do debate e da

operacionalização de PPP's, além de outras considerações julgadas pertinentes. No total foram entrevistados 19 indivíduos (11 atores do setor público e 7 do setor privado), cujos nomes e cargos não serão revelados em razão de acordo prévio; até o término da pesquisa não foram possíveis as entrevistas com representantes da Risotolândia e da Petrobrás, que já possuem histórico de parcerias com o município – essa é a maior limitação do trabalho.

Os dados secundários se referem às mudanças no organograma visando a qualificação da mão-de-obra local, ao esboço fracamente elaborado do plano diretor do município, e ao levantamento feito pelo Databrain sobre municípios que têm-se destacado por sua gestão, publicado na revista *Isto É* de 16/11/05.

Por fim, apesar de constarem das anotações de campo, os nomes completos dos entrevistados e seus cargos foram suprimidos neste trabalho, inclusive na versão a ser entregue à Prefeitura de Araucária. Sua revelação, conforme o protocolo inerente ao trabalho de pesquisa, depende da anuência dos participantes.

4. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Araucária, município da região metropolitana de Curitiba, denominada Cidade Símbolo do Paraná, foi criada em 11/02/1890, ocupa uma área de 460,85 km² e está localizada no centro mais ativo e desenvolvido do Estado. A população é formada basicamente por imigrantes poloneses, italianos, ucranianos, sírios, alemães e japoneses.

O último censo efetuado apontou 94.258 habitantes (IBGE, 2000), dos quais apenas 9% são do quadro rural. Em 1970, antes da transformação econômica, o município contava com 11.644 habitantes na área rural e 5.473 na área urbana.

O crescimento acentuado e a inversão do quadro populacional, econômico e social do município, com a população urbana superando a rural, bem como a migração para a região aconteceram após dois marcos industriais: a instalação da Refinaria Presidente Getúlio Vargas, em 1972, e a criação do Centro Industrial de Araucária (CIAR), em 1973, que possui acesso ferroviário e fácil conexão com aeroportos e portos marítimos.

Quadro 3: Resultados da tabulação das entrevistas

Entrevista	Car-go	Lei	Obj. Geral	Obj. Espec	AS1	AS2	AS3	AS4	AS5	AS6	AS7	OP	OE
1	11	1	3	31	1	4	0	0	0	0	0	1	1
2	12	0	3	32	2	5	0	0	0	0	0	0	0
3	14	1	4	43	3	6	0	0	0	0	0	0	1
4	11	1	4	45	1	2	3	5	6	4	7	1	1
5	16	0	4	43	5	8	0	0	0	0	0	0	0
6	12	0	4	41	1	2	7	8	9	6	0	0	0
7	15	0	4	45	10	0	0	0	0	0	0	0	0
8	21	1	3	33	4	11	0	0	0	0	0	1	1
9	16	0	2	21	4	10	12	0	0	0	0	0	1
10	16	0	1	11	4	11	12	13	14	9	0	0	1
11	21	1	4	45	3	15	11	14	0	0	0	0	1
12	16	0	3	33	4	15	0	0	0	0	0	0	0
13	11	0	3	32	4	16	0	0	0	0	0	0	0
14	13	1	4	42	1	16	3	2	17	0	0	1	1
15	14	1	4	43	1	2	7	19	3	18	0	0	1
16	12	0	2	22	1	4	10	20	2	16	16	0	1
17	11	0	3	31	12	21	1	2	17	20	0	1	1
18	12	1	3	32	4	21	18	0	0	0	0	0	0
19	21	1	3	31	17	18	7	22	19	0	0	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa.

Sobre o quadro anterior cabem as seguintes observações: no campo Lei, 0 significa desconhecimento e 1 conhecimento da legislação; Objeto Geral indica a área do município considerada relevante para uma parceria e Objetivo Específico indica projetos de escopo mais delimitado dentro do Geral – ambos terão suas codificações esclarecidas ao longo do texto; ASn indica os atores sociais relevantes apontados pelos entrevistados; OP indica a opinião do pesquisador sobre o interesse do entrevistado em participar dos projetos, e OE, a opinião do próprio entrevistado sobre a mesma questão.

De imediato, sobre o Quadro 3, convém observar que dos 19 entrevistados apenas 9 (47,4%) alegam ter conhecimento da Lei das PPP's. O número em si seria razoavelmente significativo, não fosse o fato de apenas 2 entrevistados terem sido categóricos em afirmar que leram e avaliaram a legislação; para os demais, conhecer representa “ter ouvido falar”, “saber alguma coisa”, “ter lido a respeito”, entre outras afirmações. Como exemplo, citam-se:

“Como não tinha ouvido falar desta Lei antes! É uma ótima saída para nosso município, temos deficiências

que podem ser resolvidas com esta Lei. Já existe algum caso concreto?” (17)

“O restaurante popular, um deles, a Gerdau ajudou nas instalações, e a Risotolândia ajuda nas refeições, a prefeitura faz o cadastro das famílias que podem ser beneficiadas. Acho que se soubéssemos da Lei antes, estes projetos poderiam ser bem maiores.” (17)

“Não conheço a Lei, mas como é algo recente, acredito que será um empecilho à sua aplicação imediata em nosso município.” (2)

O que implica a primeira hipótese:

Hipótese 1: Promover debates, ou mesmo cursos, sobre a Lei das PPP's, não apenas no nível local (Araucária), mas também envolvendo representantes dos municípios da região metropolitana e de Curitiba (que recentemente firmou contrato nos moldes dessa lei para a gerência do Jardim Botânico).

Some-se a isso a grande preocupação com os valores mencionados no corpo da Lei:

“A iniciativa privada é muito cautelosa nesses investimentos, e não irá aplicar 20 milhões sem garantias de retorno e administração” (3).

“Só não sei como funciona a Lei para garantir ao setor privado retorno do investimento, que por sinal é bem alto” (4).

“Este valor de 20 milhões pode inviabilizar investimentos. Qual empresa hoje tem esse valor disponível? Mesmo que tenham retorno garantido em contrato, o investimento é alto” (1).

“Visitamos algumas prefeituras que trabalham com um modo de concessão, mas não achamos viável aplicar isto aqui. A realidade de nosso município é outra” (16).

“Mas quem hoje no município vai investir 20 milhões,? É investimento bem significativo” (5).

“Como a PPP não atingiu um único objeto, isto facilita sua aplicação. O que, acredito, ainda falta é um pouco de esclarecimentos e garantias para a iniciativa privada e efetivos contratos. Como o prazo é longo, os primeiros contratos podem dar certo ou não, dependendo da maneira como serão firmados e do conhecimento total da Lei e entrelinhas” (14).

“Conheço a Lei e as suas particularidades, mas ainda corre-se os riscos dos entraves de algo novo. Não temos processos efetivos que comprovem a eficiência da Lei” (14).

Como corolário:

Hipótese 2: Solicitar uma manifestação da Associação dos Municípios do Paraná (ou órgão equivalente) sobre ações concretas, por duas razões: primeiro, os R\$ 20.000.000,00 de que trata a lei não devem ser oriundos exclusivamente dos cofres públicos, tampouco de uma única empresa, o que abre grande precedente para a solução de problemas conjuntos que afetem mais de uma localidade; segundo, nenhum prefeito sequer concluiu seu primeiro ano de legislatura, havendo tempo, portanto, para projetos compatíveis com a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Segundo a pesquisa ISTOÉ/Databrain, publicada em 16/11/05 (n. 1883), 57,1% dos araucarienses consideram a atuação do prefeito Olizandro José Ferreira (PMDB) excelente ou boa, e 65,3% deles acreditam que ele cumpriu as promessas de campanha. Infelizmente, a Databrain não divulga o método nem a forma de tratamento dos dados, o que impede tomar tais números como válidos em sentido científico; contudo, se os compararmos aos dos outros prefeitos avaliados pela mesma instituição, são significativamente expressivos, logo:

Hipótese 3: As hipóteses anteriores e as que se seguem devem ser conduzidas e mediadas pelo prefeito, menos pelo cargo burocrático que representa na estrutura municipal e mais pelo capital social que, até o presente momento, está reunido em volta de sua pessoa (“Sem contar que o prefeito precisa comprar essa idéia” (1).

Em adição, os itens mais bem avaliados – coleta de lixo, saúde e educação – não foram alvo de críticas dos entrevistados, o que demonstra que o município até o momento tem apresentado condições bastante razoáveis de infra-estrutura. Parece inegável, porém, a preocupação com a capacidade futura de manter o bom desempenho do município, em especial quanto aos bairros:

“Não temos um Plano Diretor que defina os parâmetros para a instalação de indústrias, construções, não há um planejamento para expansão de bairros, um plano de urbanização onde se estabeleçam os padrões de calçamento, iluminação, placas, árvores. Há necessidade de aproveitamento de vazios urbanos; hoje temos áreas centrais vazias, onde os proprietários esperam há anos a valorização do imóvel para a venda e os locais continuam vazios, na mão de poucas famílias. Para esses locais, eu sugiro o IPTU progressivo” (14).

“O município precisa padronizar calçadas, a população também precisa se conscientizar. Os bairros precisam de estrutura básica, água tratada, luz, o ônibus” (7).

“Com as obras de melhoria da Petrobrás em 2006 e 2007, com investimentos previstos de milhões e a contratação de em média 17.000 profissionais, nosso município não atende às qualificações profissionais. Teremos uma demanda maior de serviços de saúde, segurança, transporte, alimentação, e teremos que estar preparados para atender a essa demanda, e nossos investimentos estarão reduzidos” (3).

“A maioria da infra-estrutura dos bairros hoje não atende aos padrões necessários. Falo de saneamento, iluminação, calçamento e asfalto” (4).

“Falta um estudo para o desenvolvimento urbano municipal, é um crescimento desestruturado. Acredito que teríamos melhores retornos investindo também nesta área” (8).

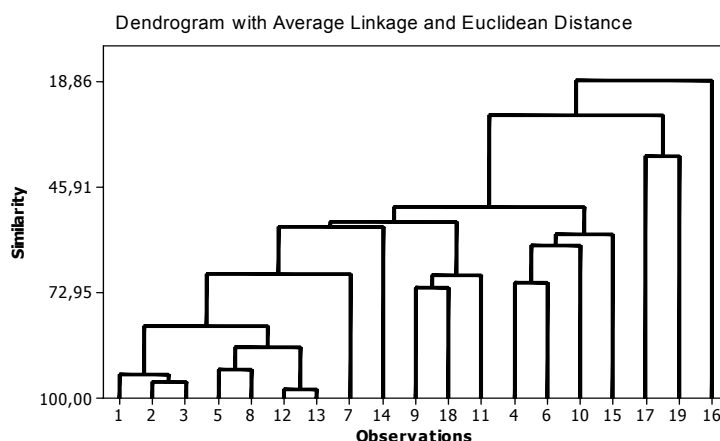
“A melhoria da malha viária. Nosso município já tem alguns projetos para alteração dos sentidos de algumas ruas e avenidas, mas a estrutura básica não iria comportar o aumento do fluxo. Nossos bairros podem ser melhorados, e o transporte pode ser estendido até estes locais” (3).

Hipótese 4: A Lei das PPP's, ainda que apresente potencial de aplicação, parece insuficiente ao planejamento estratégico do poder público municipal, devendo ser tratada apenas como um capítulo relevante a ser considerado.

O Gráfico 1 apresenta o dendograma das principais coalizões identificadas entre os

entrevistados, que são os atores sociais que mutuamente mais se referenciaram nas entrevistas. Na coalizão A, com 81,5% de semelhança, estão os atores 1, 2, 3, 5, 8, 12 e 13; na coalizão B, com 70,4% de semelhança, os atores 4 e 6; e na C, com 71,7%, os atores 9 e 18.

Gráfico 1: Coalizões



Fonte: Dados da Pesquisa.

Hipótese 5: As conversas iniciais sobre problemas municipais, particularmente aqueles referentes às PPP's, devem começar pelas coalizões A, C e B, nessa ordem.

Por uma questão de economia de espaço, os próximos dendogramas não serão apresentados, seguindo-se apenas comentários de seus resultados. Assim, o segundo dendograma apresenta as principais preocupações gerais *versus* as coalizões mutuamente referentes: A, com 77,6%, incluindo 1, 2, 3, 5, 8, 12, 13, destaca planejamento e lazer; e B, com 70,8%, incluindo 4 e 6, destaca planejamento.

Hipótese 6: Os objetivos gerais que mais preocupam as coalizões mutuamente referentes são planejamento e lazer.

Indo além, no terceiro dendograma, sobre os objetivos específicos, dentre as 4 categorias nomeadas, observa-se: A, com 77,8%, incluindo 8, 12 e 13, expressando o desejo por um parque ecológico e um Ginásio de Esportes; no grupo B, com 81,7%, incluindo 1 e 2, deseja-se um Centro de Convenções e um Ginásio de Esportes. Isso não implica dizer que outros entrevistados não fizeram menções na mesma direção – estes apenas não

participam do grupo que representa a maior coalizão mutuamente referente. Citam-se:

“Um Ginásio de Esportes pode ser usado para feiras e eventos no local, para garantir um retorno financeiro, mas não é necessário um investimento de 20 milhões. Com 6 ou 8 milhões já temos uma ótima estrutura [...]. Sugiro a Petrobrás para investir no Ginásio de Esportes” (16).

“Acho que o Centro de Convenções, hoje, é a maior necessidade nossa, um local amplo, com salas para cursos, congressos, local para grandes eventos, mini-auditórios, salas com capacidades variadas, uma estrutura completa, com projetores, sala de cinema, carteiras, banheiros, depósitos, enfim, uma estrutura completa seria bem interessante para o município e inclusive para a região metropolitana” (17).

“Um Centro de Convenções seria um ótimo investimento. Pelo valor, a única empresa que teria disponibilidade para investimento é a Petrobrás” (12).

“Um parque ambiental seria um ótimo investimento. Mas não só parque, como também um trabalho de educação ambiental dirigido às escolas, creches. E a partir daí propor visitas supervisionadas ao parque” (8).

"Bem, como xxx, é claro que a melhor área para aplicar uma parceria é na área de esportes. Acredito que um Ginásio de Esportes é um grande investimento" (2).

"Temos um projeto em estudo que é o da construção de um Centro de Convenções em uma área estratégica, em frente à CSN. Há algumas famílias morando lá. O projeto poderia envolver a desapropriação da área" (1).

Hipótese 7: A idéia de uma estrutura integrada que sirva de Centro de Convenções (com seus múltiplos usos mencionados) não parece incompatível com a de um Ginásio de Esportes como parte das instalações do Parque Ambiental, que segundo entrevistados já foi sinalizado, pelo menos sua área, pela Petrobrás.

Por fim, os dendogramas 4 e 5 tratam respectivamente do nível de interesse manifesto pelo entrevistado e percebido pelo entrevistador, como já destacado no capítulo 3, que pode ser motivado por razões diversas, mas é particularmente relevante para o envolvimento dos atores sociais no pequeno grupo que conduzirá os trabalhos e ponto de partida para as conversas iniciais do prefeito.

No quarto, em A, incluindo 1, 3 e 8, com 85,9%; em B, incluindo 2, 5, 12 e 13, com 80,8%; e em C, incluindo 9 e 11, com 72,8%, os entrevistados manifestaram forte interesse em se envolver no assunto PPP's.

Já no quinto, 1 e 8, com 81,9% e 2, 3 e 5, com 79,9%, o entrevistador julgou o interesse. Seguindo-se o critério de triangulação, segundo o qual a percepção em campo também representa dado relevante, apresenta-se a última hipótese:

Hipótese 8: Os atores 1, 2, 3, 5 e 8 são privilegiados nas conversas iniciais.

5. CONCLUSÕES

Como o presente trabalho é um estudo exploratório, é relevante destacar que suas conclusões, mais especificamente suas hipóteses, não podem ser tomadas como recomendações para ações concretas. Ao contrário, são antes de tudo pontos para reflexão, cuja validade, no caso concreto do município de Araucária, merece maior aprofundamento; estão, portanto, no nível de afirmações razoavelmente embasadas em dados

empíricos, que foram, na medida do possível e da restrição de tempo, tratados com rigor.

É oportuno representar o problema de pesquisa: qual a viabilidade de PPP's, nos moldes da Lei 11.079/04, destacando-se as condições de integração (interesses), as coalizões, as áreas prejudicadas como deficitárias e/ou os projetos específicos manifestados pelos atores públicos e privados representativos do município de Araucária?

Para responder a ele, especificaram-se cinco objetivos. A título de lembrança, seguirá a reprodução desses objetivos na íntegra.

O primeiro foi abordado exclusivamente no capítulo 3, uma vez que os exemplos disponíveis pertencem ao nível estadual. Não se cumpriu também a idéia original de manter contato com ONG's que pudessem sugerir tanto idéias quanto modos operacionais que conseguiram realizar junto ao poder público municipal. Trata-se, então, tanto de um objetivo não cumprido quanto de uma questão a ser investigada.

As hipóteses 1 e 2 não fazem parte dos objetivos específicos, uma vez que, na elaboração do projeto, tomou-se como pressuposto o conhecimento sobre a Lei das PPP's pelos atores sociais envolvidos, o que se revelou, de imediato, falso. Daí a necessidade de incluí-las, com vistas a satisfazer o objetivo 5, qual seja: propor um roteiro para a formulação estratégica de projetos.

O objetivo 2 trata de identificar áreas e/ou projetos necessários ao município, respectivamente as hipóteses 6 e 7.

O objetivo 3 visou identificar o relacionamento entre os atores sociais, com base no interesse expresso pelos entrevistados bem como na percepção do entrevistador. Esse critério foi empregado para identificar, independentemente da razão que os motiva, quais são os atores sociais mais interessados em desenvolver projetos de integração público-privados, o que é expresso pela hipótese 5.

O objetivo 4, apesar de mantido, é redundante, pois se trata de um pressuposto de pesquisa que envolve todos os demais.

Por fim, o quinto objetivo trata da proposição de um roteiro para a formulação estratégica de projetos; contudo, observou-se durante as

entrevistas que as preocupações possuem um escopo maior do que a proposta deste trabalho. Dessa forma, mantêm-se as recomendações previstas das hipóteses 1 e 2.

Realizadas as entrevistas com os atores sociais citados na hipótese 8, sobre as idéias expressas nas hipóteses 3 e 4, para em um segundo momento buscar um máximo de consenso, fez-se uma entrevista com o Sr. Ferreira (prefeito) para avaliar a coerência das respostas. Feito isso, o círculo se repetiu com os membros citados na hipótese 5.

Não se pode esquecer que é a pessoa e não o cargo de prefeito que qualifica o Sr. Ferreira – atual prefeito – para mediar os debates tanto no nível do planejamento global do município quanto nos projetos que possam ser equacionados por meio de PPP's.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A. *A escola do Rio: as origens ideológicas do Plano Real*. São Paulo: Ed. Alfa-Omega, 2003.

BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1979.

BLANCHET, L. A. *Parcerias Público-Privadas*. Curitiba: Juruá, 2005.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Plano Diretor de Reforma do Estado*, Brasília, nov. 1995. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/publicacoes.htm>>. Acesso em: 11 out. 2005.

BRESSER PEREIRA, L. C. *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil*. São Paulo: Editora 34, 1996. Parte 2.

_____. Estratégias e Estrutura para um Novo Estado. *Revista de Economia Política*, v. 17, n. 3, jul.-set. 1997.

CANDELORI, R. Atualidades: o Consenso de Washington e o neoliberalismo. *Folha on-line*, São Paulo, 14 nov. 2002. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u11503.shtml>>. Acesso em: 10 out. 2005.

CASTOR, B. V. J. *O Brasil não é para Amadores: Estado, Governo e Burocracia na terra do jeitinho*. 2. ed. Curitiba: Travessa dos Editores, 2004.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DINIZ, E. *Crise, Reforma do Estado e Governabilidade: Brasil, 1985-95*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DUPAS, G. A lógica econômica global e a revisão do Welfare State: a urgência de um novo pacto. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (Orgs.). *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora UNESP; Brasília: ENAP, 1999.

FIORI, J. L. Reforma ou Sucata. O Dilema Estratégico do Setor Público Brasileiro. In: IESP-FUNDAP, *Texto para Discussão*, São Paulo, ano 6, n. 4, nov. 1991.

_____. Sobre a Crise do Estado Brasileiro. *Revista de Economia Política*, v. 19, n. 3, 1989.

GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. Políticas Neoliberais? Mas o que é o Neoliberalismo? *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p. 171-190, 2000.

GONÇALVES, S. A. *Ambientes Institucional e Técnico e Esquemas Interpretativos: o caso da Companhia Paranaense de Energia – COPEL*. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD/UFPR, 1998.

_____. *Anotações para uso em sala de aula*. Faculdades Integradas Curitiba, 2000.

HINDESS, B. Interesses. In: OUTHWAITE, W. et al. (Eds.). *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Censo demográfico 2000 – resultados preliminares*. Brasília: IBGE, 2000.

ISTO É. *Databrain*, n. 1883, 16 out. 2005.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. *Os segredos das prisões*, 24 set. 2005.

LODOVICI, E. S.; BERNAREGGI, G. M. Experiências de Parcerias Público-Privadas no mundo. In: BERNAREGGI, G. M.; LODOVICI, E. S.; FINGERMAN, H. *Parceria Público-Privada*. São Paulo: Summus, 1993. v. I.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CALDAS, M. *et al.* (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

MANTEGA, G. *O Modelo Econômico Brasileiro dos Anos 90*. São Paulo: FGV-EAESP, 2001a. (Série Relatórios de Pesquisa, n. 11, 2001).

_____. *O Programa de Privatizações Brasileiro e a sua Repercussão na Dinâmica Econômica*. São Paulo: FGV-EAESP, 2001b. (Série Relatórios de Pesquisa, n. 53, 2001).

MEYER, A. A.; ENEL, J. V. L. O projeto das PPPs rumo a novos investimentos em infra-estrutura. *Jornal Valor Econômico – CADE Legislação*, 5/3/04, p. 2. Rio de Janeiro, 2004.

OLSON, M. *A lógica da ação coletiva*. São Paulo: EDUSP, 1999.

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, 2003.

PINHEIRO, M. Infra-estrutura. De olho nas exportações, as PPPs têm cinco projetos prioritários. *Revista Carta Capital*, 23 set. 2005.

PINTO, J. E. N. Os dois C das PPPs. *Mundo Jurídico*, 3 maio 2004. Disponível em: <<http://www.mundojuridico.adv.br>>. Acesso em: 27 set. 2005.

PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2002.

SELLTIZ, C. *et al.* *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1974.

SILVA, M. C. *Parcerias público-privadas: as realidades de um sonho*. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6087>>. Acesso em: maio 2004.

SUNKEL, O. Globalização, neoliberalismo e reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (Orgs.). *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora UNESP; Brasília: ENAP, 1999.

WILLIAMSON, J. Reformas políticas na América Latina na década de 80. *Revista de Economia Política*, v. 12, n. 1 (45), p. 43-49, jan.-mar. 1992.

WRIGHT, P. *et al.* *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.