

MAURÍCIO EUCLIDES DE MELO

**GOVERNANÇA EM PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: O CASO
DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissionalizante em Administração do Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Secchi.

FLORIANÓPOLIS

2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, adaptada do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Melo, Maurício Euclides de

Governança em Parcerias Público-Privadas: o caso de Minas Gerais / Maurício Euclides de Melo; orientador, Leonardo Secchi – Florianópolis, SC, 2012.

116 p.; 21 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2012.

Inclui referências

1. Administração. 2. Governança Pública. 3. Metagovernança. 4. Parcerias Público-Privadas. I. Secchi, Leonardo. II Universidade do Estado de Santa Catarina – Mestrado Profissional em Administração. III Título.

MAURÍCIO EUCLIDES DE MELO

**GOVERNANÇA EM PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: O CASO
DE MINAS GERAIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração, na área de concentração de Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa: Gestão da Coprodução do Bem Público, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina, em 13, de dezembro de 2012.

Banca Examinadora:

Orientador: _____
Prof. Dr. Leonardo Secchi
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof.^a Dr.^a Clerilei Aparecida Bier
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof. Dr. Marcelo Bruto da Costa Correia
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Florianópolis, 13 de dezembro de 2012.

AGRADECIMENTOS

Impossível passar por um processo de aprendizagem como este sem trazer na bagagem algo além do conhecimento.

Tal aprendizagem começa muito antes do momento em que o curso de mestrado se inicia; remonta à presença dos meus pais, que sempre indicaram o caminho da educação como uma meta a ser perseguida ao longo da vida. A eles agradeço imensamente, especialmente pelas sábias orientações de minha mãe (*in memoriam*).

A semente de uma jornada como essa não germinaria sem a presença de uma esposa, amiga, companheira de todas as horas, com a qual dividi os momentos de angústia e alegria ao longo destes dois anos. Verônica, muito obrigado.

Agradeço aos companheiros de trabalho da SCPar, que sentiram a ausência de um membro da equipe durante o período das disciplinas, e também a toda diretoria das gestões 2011 e 2012, pela oportunidade de aprendizagem ímpar, a qual espero poder retribuir com o resultado da presente pesquisa.

Aos amigos. Aos novos que conquistei aqui no mestrado, seminário após seminário e *paper* após *paper*; e aos velhos amigos, que sempre estiveram próximos, apesar dos compromissos constantes. Neste parágrafo incluo menção especial a minha amiga de mais longa data, minha querida irmã.

Aos professores do mestrado que tiveram a árdua tarefa de despertar o desejo pelo aprendizado, sempre com motivação exemplar.

Ao meu orientador, Leonardo Secchi, pelas parcerias nos artigos e pela atenção dispensada, orientando até aos domingos via internet, sempre com seu bom humor característico. O qual incluo no rol de novos amigos.

RESUMO

Melo, Maurício Euclides de. **Governança em parcerias público-privadas: o caso de Minas Gerais**. 117 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração – Área: Gestão estratégica das organizações) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas – ESAG. Programa de pós graduação em administração, 2012.

A presente dissertação examina a governança das Parcerias Público-Privadas (PPPs) do Estado de Minas Gerais, enquanto instrumento de governança pública. Em outras palavras, a presente dissertação faz uma análise da governança da governança (metagovernança), conforme explica Kooiman (2003). O estado de Minas Gerais recebeu o prêmio de melhor programa de PPPs do mundo no ano de 2012, ofertado pela revista *World Finance* (2012). Apesar de não ter um caráter científico, o prêmio joga luzes sobre o caso de Minas Gerais, que é apontado nos estudos do Observatório das PPPs no Brasil (2012) como o estado com a maior implementação de projetos de PPPs no país, em termos quantitativos. A pesquisa analisa o programa de PPPs do Estado de Minas Gerais a luz dos princípios da boa governança (*good governance*) estabelecidos no guia preparado pela UNECE (2008), que refletem na elaboração de políticas públicas, estabelecimento de segurança jurídica para os investimentos, construção de capacidade institucional, gestão e compartilhamento de riscos, uma licitação eficaz, atenção às necessidades dos cidadãos e preocupação com o meio ambiente. A dissertação compara os requisitos da boa governança em PPP com os mecanismos já implementados em Minas Gerais e traz ainda evidências de alguns dilemas inerentes ao processo de metagovernança. A pesquisa baseou-se no programa de PPP do Estado de Minas Gerais como unidade de análise principal e teve como unidades de análise incorporadas os seguintes projetos de PPP: (i) Recuperação, ampliação e operação da Rodovia MG 050; (ii) Construção e gestão de Unidades de Atendimento Integrado; (iii) Construção e operação do Complexo Penitenciário em Ribeirão das Neves; e (iv) Reforma, ampliação e gestão do Estádio do Mineirão. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas e questionários com membros da Unidade Central de PPP, Tribunal de Contas do Estado (órgão de fiscalização e controle), secretárias responsáveis pela operação projeto de PPP e integrantes das empresas privadas. A pesquisa também se utilizou de fontes secundárias (editais de licitação, contratos, manuais, relatórios e notícias). A pesquisa identificou que, de modo geral, o programa de PPP de Minas Gerais é aderente aos princípios de boa governança estabelecidos pela UNECE (2008), demonstrando um mimetismo do modelo aplicado no Brasil com o modelo Europeu. O princípio de políticas públicas, sobretudo no estabelecimento de valores e na comunicação das PPPs foi o que teve maior aderência ao guia Europeu. Os demais princípios atenderam parcialmente ao guia, sendo que o princípio ligado ao meio ambiente foi o menos observado pelo programa de PPPs de Minas Gerais. Como resultado da pesquisa também foi possível observar algumas escolhas difíceis de serem tomadas pelo governo, que foram traduzidos nos seguintes dilemas de metagovernança: democracia *versus* eficácia; segurança jurídica *versus* cooperação; e neutralidade e ampla concorrência *versus* eficiência. O desafio identificado para os estudiosos e praticantes da governança pública e metagovernança é o de pensá-las de uma forma mais ampla e declarada, com o envolvimento de todos os atores responsáveis pela

coprodução do bem público, de modo que se possam extrair diretrizes que auxiliem na tomada de decisão frente aos dilemas que são inerentes a esse processo.

Palavras-chave: Governança Pública. Boa Governança. Metagovernança. Parcerias Público-Privadas.

ABSTRACT

Melo, Maurício Euclides de. **Governance in public-private partnerships: the case of Minas Gerais State.** 117 f. Dissertation (Professional Master in Administration – Area: Strategic management of organizations) – University of Santa Catarina State. Center for Management Sciences and Socio-Economic – ESAG. Postgraduate Program in administration, 2012.

This work examines the governance of the Public Private Partnerships (PPPs) program in the state of Minas Gerais, Brazil, as an instrument of public governance. In other words, this paper analyzes the governance of governance (*metagovernance*), as explained by Kooiman (2003). The state of Minas Gerais has shown an above national average implementation of PPP projects and has attracted the attention of scholars and practitioners. It has received the Infrastructure Investment Awards, offered by World Finance magazine, elected as the best PPP Program worldwide. Despite not having a scientific character, the prize throws light on the case of the state of Minas Gerais and Brazil, as can be inferred from studies prepared by the *Observatório das PPPs no Brasil* (2012) (watchdog of PPP in Brazil). The research analyses the PPP program of the State of Minas Gerais from the perspective of the principles of good governance set out in the guide prepared by the UNECE (2008), which reflect the development of policies, contracts, building the capacity to deal with PPPs, risk management, focus on citizen and concern for the environment. The dissertation compares the requirements of good governance in PPPs with the mechanisms already implemented in Minas Gerais and also brings evidence of some dilemmas inherent to meta-governance. The work was based on the PPP program of the State of Minas Gerais as the main unit of analysis, and had as units of analysis incorporated the following PPP projects: (i) recovery, expansion and operation of the highway MG 050, (ii) construction and management of Unidades de Atendimento Integrado – UAI (one stop shop for citizen service delivery); (iii) construction and operation of the Penitentiary in Ribeirão das Neves, and (iv) reform, expansion and management of Mineirão Stadium. The data was collected through interviews and questionnaires with members of the central unit of PPP, the State Court of Auditing, private actors, and public officials responsible for the operation of PPPs contracts. The research also included legislation, bidding documents, contracts, manuals, reports and articles from the press. The results suggest that the PPP program in Minas Gerais is adherent to the principles of good governance set by UNECE (2008), demonstrating a mimicry of the model applied in Brazil with the European model. The principle of policy, particularly in the establishment of goals and values and communicating the PPP was what had greater adherence to European guide. The other principles partially respond to the guide, and the principle on the Environment was less observed by the PPP program of Minas Gerais. As a result of the research was also possible to observe some tough choices to be taken by the metagovernment, which have been translated in the following meta-governance dilemmas: democracy *versus* efficiency; legal *versus* cooperation, and competition neutrality *versus* efficiency. The challenge identified for scholars and practitioners of public governance and meta-governance is to think of them more broadly and declared, with the involvement of all actors responsible for the co-production of the public good, so that they can extract guidelines that help in decision making in the face of dilemmas that are inherent in this process.

Key Words: Public Governance. Good Governance. Meta-governance. Public-Private Partnerships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de relações interorganizacionais.....	24
Figura 1 - Framework de análise da governança.....	41
Figura 3 - Tipologia de Parcerias Público-Privadas	50
Figura 4 - Relação entre a legislação de PPP e o risco.....	59
Figura 5 – Relação contratual entre os diversos agentes envolvidos em uma concessão de serviço público	61
Figura 6 - Unidades de análise	68
Figura 7 - Triangulação de fonte de dados	69
Figura 8 - Rodovias concedidas ao setor privado no estado de Minas Gerais	77
Figura 9 - Avaliação da nota do quadro de indicador de desempenho pelo nível de serviço.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componente das doutrinas da Nova Gestão Pública.....	26
Quadro 2 - Princípios determinantes para os atributos de governança.....	42
Quadro 3 - Ferramentas para melhoria da eficácia e democracia na rede de governança	44
Quadro 4 - Proposta de tipologia para PPPs.....	61
Quadro 5 - Identificação dos entrevistados e respondentes.....	70
Quadro 6 - Categorias de análise.....	72
Quadro 7 - Resumo dos resultados.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CGP	Conselho Gestor de Parcerias Público-Privadas
DER	Departamento de Estradas e Rodagem – Minas Gerais
DOP	Desenho de Organizações Programáticas
MG-050	Rodovia Newton Penido, estado de Minas Gerais
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organizações das Nações Unidas
OS	Organizações Sociais
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PFI	<i>Private Finance Initiative</i>
PGP	Políticas de Gestão Pública
PMI	Procedimento de Manifestação de Interesse
PPP	Parcerias Público-Privadas
SCPar	SC Parcerias e Participações
SEDE	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão – Minas Gerais
SETOP	Secretaria de Transportes e Obras Públicas – Minas Gerais
SPE	Sociedade de Propósito Específico
TCE	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
UAI	Unidade de Atendimento Integrado
UNECE	<i>United Nations Economic Commission for Europe</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	REFORMAS ADMINISTRATIVAS	18
2.1.1	Políticas de Gestão Pública e Desenho de Organizações Programáticas.....	20
2.2	A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP).....	24
2.3	GOVERNANÇA PÚBLICA	34
2.3.1	Metagovernança.....	41
2.4	PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS	47
2.4.1	Parcerias Público-Privadas no Brasil.....	54
2.4.2	Parcerias Público-Privadas (Lei nº 11.079 de 30 de dezembro de 2004).....	56
2.4.3	Metagovernança em Parcerias Público-Privadas	63
3	METODOLOGIA.....	67
3.1	TIPO DE ESTUDO.....	67
3.2	SELEÇÃO DO CASO E DAS UNIDADES DE ANÁLISE.....	67
3.3	COLETA DE DADOS	69
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	71
3.4.1	Categorias de análise	72
4	DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE.....	75
4.1.1	Unidade de Análise Principal: Programa Estadual de PPP de Minas Gerais.....	75
4.1.2	Unidades de Análise Incorporadas: Projetos de PPP do Estado de Minas Gerais	76
4.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	78
4.2.1	Princípio 1 – Políticas Públicas.....	79
4.2.2	Princípio 2 – Construção da capacidade.....	85
4.2.3	Princípio 3 – Segurança jurídica	87
4.2.4	Princípio 4 – Gestão de Riscos	90
4.2.5	Princípio 5 – Licitação	92
4.2.6	Princípio 6 – Atenção ao cidadão.....	95
4.2.7	Princípio 7 – Meio Ambiente	98
4.3	RESUMO DOS RESULTADOS E DILEMAS DE METAGOVERNANÇA	99
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
6	BIBLIOGRAFIA	105
	APENDICE – A: Protocolo do Estudo de Caso.....	113
	APENDICE – B: Questionário.....	116

6 BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS.

Concessionárias. Minas Gerais. Disponível em:

<<http://www.abcr.org.br/Conteudo/Concessionaria/39/nascentes%20das%20gerais.aspx>

> Acessado em: 09 de novembro de 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARZELAY, M. Introduction: the process dynamics of public management policymaking. *International Public Management Journal*, 6(3): p. 251-81, 2003.

_____. The new public management: improving research and policy dialogue. The Aaron Wildavsky forum for public policy. Berkeley, New York: *University of California Press*; Russell Sage Foundation, 2001.

_____. Breaking through bureaucracy: a new vision for managing in government. Berkeley, New York: *University of California Press*, 1992.

_____. The New Public Management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. *International Public Management Journal*, p. 229-295, 2000.

BARZELAY, M. GALLEGO, R. The Comparative Historical Analysis of Public Management Policy Cycles in France, Italy, and Spain: Symposium Introduction. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 23, No. 2: p. 209–223, 2010.

BINZA, S.M. Public–Private Partnerships in Metropolitan Government: Perspectives on governance, value for money and the roles of selected stakeholders. *Development Southern Africa*, 25(3),297-315, 2008.

BRANDÃO, L. E. T.; SARAIVA, E. C. G. Risco Privado em Infraestrutura Pública: Uma análise quantitativa de risco como ferramenta de modelagem de contratos. *Revista de Administração Pública*. Vol. 41, nº 6. Rio de Janeiro, Nov./Dez. 2006.

DELGADO, C. *Contratos de Gestão: análise crítica* / Carine Delgado, Emanuella Xavier. – Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Ed., 2008.

DENHARDT, R. *Teoria Geral de Organizações Públicas*. Tradução: Francisco Gabriel Heidemann. 6. Ed. São Paulo. Cengage Learning, 2012.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES - DNIT. BRASIL. Manual de Estudos de Tráfego – Versão Preliminar. *Ministério dos Transportes*. Brasília, DF, 2006.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988.

_____. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 dez. 2004.

_____. Lei nº 9.074, de 07 de julho de 1995. Estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 jul. 1995.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jun. 1995.

_____. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 fev. 1995.

_____. Medida provisória nº 575, de 7 de agosto de 2012. Altera a Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 ago. 2012.

_____. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev. 1967.

_____. Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 jul. 2007.

BRESSER PEREIRA, L. C. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. In: Bresser Pereira, Luiz Carlos & Spink, Peter (orgs.). Reforma do estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1998.

BRINKERHOFF, J. Government-nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, Vol. 22, Nº 1, p. 19–30. 2002.

BRINKERHOFF, D. W. BRINKERHOFF, J. Public-Private Partnerships: Perspectives on Purposes, Publicness, and Good Governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2-14, 2011

BRITO, B. M.B. de; SILVEIRA, A. H. P. Parceria Público-Privada: compreendendo o modelo brasileiro. *Revista do Serviço Público*, Brasília, vol.56, nº1, p.7-21, Jan/Mar, 2005

BRUGÉ, Q.; VALLÉS, J. M. New-style councils, new-style councillors: from local government to local governance. *Governance*, v. 18, n. 2, p. 197-226, 2005.

CEJUDO, Guillermo. Public Management Policy Change in Mexico, 1982-2000, *International Public Management Journal*, vol. 6, no. 3, 309-325, 2003.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. *Cartilha de governança corporativa*. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2011.

DI PIETRO, M. S. Z. *Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas*. 6ª Ed. – São Paulo: Atlas 2008.

DIEGUEZ, R. C.; MIRANDA, C. B. Formação da Agenda, Coordenação Intragovernamental e Gestão de Projetos: A Relação entre as Dimensões Políticas e de Gestão Pública na Estruturação de Projetos de PPP. *Trabalho apresentado no Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília, 2012. Disponível em: <www.escoladegoverno.m.gov.br> Acessado em: 25 de out. De 2012.

ELMORE, Richard F. Backward mapping: implementation research and policy decisions. *Political Science Quarterly*. Vol. 94, nº 4, pp. 601-616, 1979.

FINNERTY, J. D. *Project Finance: Engenharia Financeira Baseada em Ativos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 21, junho, P. 212-259, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORE, A. *From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less*. Washington, DC.: U.S. Government Printing Office, Setembro, 1993 In: SHAFRITZ, Jay M.; HYDE, Albert C.; PARKES, Sandra J. *Classics of public administration*. EUA: Thomson Wadsworth, 2004.

HAYLLAR, M.R. Public-Private Partnerships in Hong Kong: Good Governance – The Essential Missing Ingredient? *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 69, No. S1, 2010.

HODGE, G. e GREVE, C., “Public-Private Partnerships: An International Performance Review”, *Public Administration Review*, 67 (3), p. 545-58, 2007.

HOOD, Christopher, A Public Management for All Seasons?, en *Journal of Public Administration*, vol. 69, Londres: Royal Institute of Public Administration. 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança Corporativa. Disponível em: <<http://ibgc.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2012.

JESSOP, B. Metagovernance. In: M. B. *Handbook of Governance*, London: Sage, p. 106-123, 2010.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: Bresser Pereira, Luiz Carlos & Spink, Peter (orgs.). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1998.

KINGDON, J. W. *Agendas, alternatives, and public policies*. Boston: Little, Brown, 1984.

KISSLER, L. HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, V.40, n. 3, mai./jun. 2006.

KIVLENIECE, I.; QUELIN, B., V. Creating and Capturing Value in Public-Private Ties: A Private Actor's Perspective. *Academy of Management Review*, 37(2): 272-299, 2012.

KOOIMAN, J. Social political governance: overview, reflections and design. *Public Management: an International Journal of Research and Theory*, v. 1, n. 1, p. 67-92, 2000.

KOOIMAN, J. *Governing as governance*. London: SAGE, 2003.

KOOIMAN, J.; JENTOFT, S. Meta-governance: Values, Norms and Principles, and the Making of Hard Choices. *Public Administration*, v. 87, n. 4, p. 818-836, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LUND, D. H. Metagovernance of the National Park Processes in Denmark. *Local Environment*. Vol. 14. No 3, 245-257, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. *Revista de Administração Pública*, vol.41, no.1. Rio de Janeiro, Jan./Fev. 2008.

MAZOUZ, B.; FACAL, J.; VIOLA, JM. Public-Private Partnership: Elements for a Project-Based Management Typology. *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 98–110, 2008.

MELO, M. E.; SECCHI, L. Parcerias Público-Privadas como Instrumento de Reforma Administrativa: uma proposta de tipologia. *Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios*, Recife, v. III, n. 5, out. 2012. Disponível em: <<http://www.mpanerevista.kinghost.net/ojs2.2.4/index.php?journal=gppd&page=issue&op=current>> Acessado em: 25 de out. de 2012.

MENZEL, D. C. An Interorganizational Approach to Policy Implementation. *Public Administration Quarterly*. Spring 87, p. 3-16, 1987.

MINAS GERAIS. *Constituição do Estado de Minas Gerais*, de 21 de setembro de 1989. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa, 1989.

_____. Unidade de PPP. *Notícias*. Premio Melhor Unidade de PPP. Disponível em: <www.ppp.mg.gov.br>. Acessado em: 15 de outubro de 2012.

_____. *Parcerias Público-Privadas no Estado de Minas Gerais: Qualidade na Gestão e Infraestrutura*. Folheto. Belo Horizonte, 2012. 18 p.

_____. *Manual de Operações do Programa Estadual de PPP de Minas Gerais*. Disponível em: <[ww.ppp.mg.gov.br](http://www.ppp.mg.gov.br)>. Acessado em 15 de outubro de 2012.

_____. *Relatório Gerencia Rodovia MG-050*. Disponível em: <[ww.ppp.mg.gov.br](http://www.ppp.mg.gov.br)>. Acessado em 03 de Novembro de 2012.

_____. *Instrução Normativa No. 06 de 2011*: Dispõe sobre os procedimentos relativos à contratação de empreendimentos de parcerias público-privadas a serem fiscalizados pelo Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais nas Administrações Públicas estadual e municipais. Disponível em: <http://www.tce.mg.gov.br/?cod_secao=7I&tipo=1&url=&cod_secao_menu=5L>. Acessado em 04 de novembro de 2012.

MOSHER, F. C. The Changing Responsibilities and Tactics of Federal Government, *Public Administration Review*, n.º 40, 1980.

OBSERVATÓRIO DAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS. *Notícias*. Disponível em: <<http://www.pppbrasil.com.br>> Acessado em 10 de fevereiro de 2012.

_____. *Notícias*. Disponível em <<http://www.pppbrasil.com.br/portal/content/mato-grosso-e-paran%C3%A1-aprovam-leis-sobre-ppps>> Acessado em 28 de julho de 2012.

_____. *Relatórios. Procedimento de Manifestação de Interesse nos Estados: Relatório sobre projetos de PPP em fase de estruturação via PMI*. Disponível em <<http://www.pppbrasil.com.br/portal/content/ppp-brasil-divulga-relat%C3%B3rio-sobre-os-pmis-nos-estados-0>> Acessado em 11 de outubro de 2012.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventando o governo*. Brasília: Editora MH Comunicação, 8ª edição, 1992.

OSBORNE, S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*. England: Routledge, Vol. 8, p. 377-387, 2006.

O'TOOLE, L. Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 1 (Jan. - Feb), pp. 45-52, 1997.

O'TOOLE, L.; MONTJOY, R. S. Interorganizational Policy Implementation: A Theoretical Perspective. *Public Administration Review*, Vol. 44, No. 6, pp. 491-503. Nov-Dec, 1984.

PETERS, B. G. Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. *Revista do Serviço Público*. ENAP. Brasília 59 (3): 289-307 Jul/Set 2008

PETERS, B. G. e PIERRE, J.. Governance Without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, University of Strathdyde, Scotland, n.8, p. 223- 24, 1998.

PETERSEN, O. H. Emerging meta-governance as a regulation framework for public-private partnerships: an examination of the European Union's approach. *International Public Management Review*, 11(3):1-21, 2010.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 46, 2008.

RAQUEL, I. *Governança pública: consolidação de uma matriz com atributos que caracterizam o tema, na perspectiva de especialistas*. 2012. 176 p. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

RHODES, R. A. W. The new governance: Governing without government. *Political studies*. *University of Newcastle-upon-Tyne*. p. 652-667, 1996.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2012.

SECCHI, Leonardo. *Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. São Paulo, Cengage Learning, 2010.

SHAFRITZ, J. M.; HYDE, A. C.; PARKES, Sandra J. *Classics of public administration*. EUA: Thomson Wadsworth, 2004.

SKELCHER, C. Public-private partnerships and hybridity. In: FERLIE, E., LYN, L., POLLITT, C.. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University, p. 347-370, 2005.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. 2. Ed., Porto Alegre: Artmed, 2008. 288p.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration* Vol. 87, No. 2, 2009.

THOMPSON, J. D. Social interdependence, the polity, and public administration. *Administration and Society* 6: 3-20. 1967.

VAN DOEVEREN, V. Rethinking Good Governance. *Public Integrity*. Vol. 13 Issue 4, p. 301, 2011.

VAN GESTEL, K.; VOETS, J.; VERHOST, K. How Governance of Complex PPPs Affects Performance. *Public Administration Quarterly*. July 1, 2012. Pp.140-188.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p.

UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE - UNECE, *A Guide to Promoting Good Governance in Public Private Partnerships*, New York and Geneva: United Nations, 2008

WEIHE, G. Ordering Disorder – On the Perplexities of the Partnership Literature, *The Australian Journal of Public Administration*. vol. 67, no. 4, 2008.

WORLD FINANCE. Infrastructure Investment Awards. Disponível em: <<http://www.worldfinance.com/awards/2012-infrastructure-investment-awards>>. Acessado em: 18 de outubro de 2012.

WORLD BANK, *Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*. Washington: World Bank, 1989.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Bookman: Porto Alegre, 2005.