



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

ESTUDO COMPARATIVO DOS MODELOS DE GESTÃO DAS UNIDADES DE ATENDIMENTO INTEGRADO (UAI) EM MINAS GERAIS

COMPARATIVE STUDY OF MANAGEMENT MODELS OF INTEGRATED SERVICE UNIT IN MINAS GERAIS

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Laura Cecília Rodrigues Reis, SEPLAG-MG, Brasil, laura.reis@planejamento.mg.gov.br

Luis de Paula Costa, SEPLAG-MG, Brasil, luis.costa@planejamento.mg.gov.br

Carolina Gabarra Marques Gonçalves, SES-MG, Brasil, carolina.gabarra@saude.mg.gov.br

Polyana Rodrigues do Carmo Silva, SEPLAG-MG, Brasil, polyana.rodrigues@planejamento.mg.gov.br

Resumo

A evidenciação de um arranjo que combina o modelo de execução direta e a adoção de parcerias público-privadas (PPP), como alternativa para a gestão das Unidades de Atendimento Integrado (UAI), tem fomentado a discussão sobre qual modelo se mostra mais adequado à consecução dessa política pública no estado de Minas Gerais. Nesse sentido, o presente estudo objetiva investigar e compreender em que medida as PPPs contribuem para a qualidade, eficiência e continuidade dos serviços, em comparação com o modelo de gestão direta das UAIs. Para a metodologia, o estudo quali-quantitativo esteve fundamentado na realização de entrevistas semiestruturadas e na análise dos indicadores que refletem a realidade dos modelos de gestão direta e de gestão por parcerias público-privadas. Os resultados da análise qualitativa evidenciaram aspectos positivos e negativos de cada um dos modelos com destaque a um melhor desempenho do modelo de gestão por PPP em especial, no que tange à infraestrutura das unidades. Já os resultados da análise quantitativa demonstraram que a gestão direta possui desempenho intermediário entre as duas concessionárias PPPs.

Palavras-chave: Unidades de Atendimento Integrado; Atendimento ao Cidadão; Parceria Público-Privada; Estudo comparativo; Serviço Público.

Abstract

The evidence of an arrangement that combines the direct execution model and the adoption of public-private partnerships (PPP), as an alternative for the management of Integrated Service Units (UAI), has fostered the discussion about which model is more appropriate for achievement of this public policy in the state of Minas Gerais. Thereby, this study aims to investigate and understand how PPPs contribute to the quality, efficiency and continuity of services, in comparison with the direct management model of UAIs. For the methodology, the qualitative study was based on semi-structured interviews and on the analysis of indicators that reflect the reality of direct management models and management by public-private partnerships. The results of the qualitative analysis showed positive and negative aspects of each models, highlighting a better performance of PPP management model, in particular the infrastructure of the units. The results of the quantitative analysis showed that direct management has an intermediate performance between the two PPP concessionaires.

Keywords: *Integrated Service Units; Citizen Service; Public-private partnership; Comparative study; Public service.*

1. INTRODUÇÃO

O uso de parcerias público-privadas (PPPs) para implementação de políticas públicas e investimento em infraestrutura é uma das soluções para a redução do gasto público, a partir da cooperação entre autoridades públicas e empresas (Comissão das Comunidades Europeias, 2004, p.3 *apud* SANTOS, 2016, p. 24). No entanto, para que tais parcerias alcancem sucesso, é preciso se atentar para as questões legais e institucionais envolvidas no processo.

Atualmente, parte das Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) são administradas diretamente por meio da empresa pública estadual Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS), enquanto outra parcela é gerida por parcerias público-privada por meio de duas concessionárias. Nesse sentido, este artigo se propõe a fazer um estudo comparativo entre os modelos de gestão. Dessa forma, será possível compreender em que medida as PPPs contribuem para a qualidade e continuidade dos serviços, a sustentabilidade econômica e a responsabilidade fiscal dos contratos.

Considerando este objetivo, será realizada análise qualitativa e quantitativa. Quanto à análise qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores responsáveis pelo acompanhamento das unidades de modelo PPP e gestão das unidades de modelo direto. Quanto à análise quantitativa, foram utilizados indicadores de 2019 e 2020, que refletem a eficiência e a qualidade do serviço prestado. Maiores informações acerca dos aspectos metodológicos utilizados em cada uma das análises serão apresentadas pela seção “Das comparações entre os modelos”.

Sendo assim, esse estudo se divide em quatro seções. A primeira delas é intitulada “As parcerias público-privadas” e visa introduzir o funcionamento, o surgimento das PPPs e a sua aplicação no estado de Minas Gerais. Na segunda seção, será discutido o surgimento das UAIs, além da implementação do modelo de gestão PPP. A terceira parte ilustra qual é a distribuição das unidades entre os modelos de gestão. A quarta seção é a comparação propriamente dita dos modelos apresentados na seção anterior, incluindo, conforme acima explanado, aspectos qualitativos e quantitativos. Por fim, é apresentada a conclusão deste estudo, elucidando os resultados a partir da análise realizada e da teoria discutida na primeira seção.

2. AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

A Parceria Público-Privada (PPP) despontou na Inglaterra em 1992, inserida no âmbito do programa Private Finance Initiative (PFI), um programa do governo britânico que objetivava “encorajar a realização de obras e a gestão de serviços públicos mediante o apoio do setor privado”. Ele foi definido como um conjunto de ações para aumentar a participação do capital privado na prestação de serviços públicos. A regulamentação da PPP inglesa, no entanto, ocorreu um ano depois do seu surgimento, com seu primeiro projeto implantado no final de 1994 (CARRARA, 2012). Nesse sentido, a onda de políticas privatizantes, observada à época, serviu como impulsionadora para uma participação do setor privado na realização de obras, produção de bens e prestação de serviços públicos, retrato do movimento neoliberal pertencente aos governos Thatcher no Reino Unido e Reagan nos Estados Unidos.

Ao pensar no cenário brasileiro, o termo Parceria Público-Privada representa, num sentido amplo, “os múltiplos vínculos negociais de trato continuado estabelecidos entre a Administração Pública e particulares para viabilizar o desenvolvimento, sob a responsabilidade

destes, de atividades com algum coeficiente de interesse geral” (SUNDFELD, 2011, p. 24). No sentido mais restrito, por sua vez, a criação da Lei Federal nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, instituiu normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública, antes inviabilizadas pela insuficiência normativa ou por proibição legal (SUNDFELD, 2011).

Conforme determinam MOREIRA & CARNEIRO (1994), o modelo de parceria público privado serviria como uma forma de o Estado viabilizar a implantação de projetos, que não obtivessem recursos para a execução. E isso se daria mediante a concessão à iniciativa privada do direito de construção, de exploração e prestação do serviço por um período de tempo determinado (Build-Operate-Transfer) ou não (Build-Own-Operate), sendo que neste último caso não haveria retorno do empreendimento ao Estado. É relevante pensar, sobretudo, nos entraves ou facilitadores que permeiam as políticas públicas sob a ótica das parcerias público-privada. JEGERI (1996) aponta que as parcerias público-privado não se limitam à contribuição para a produção de bens e prestação de serviços de melhor qualidade, mas funcionam também, por exemplo, como “um excelente instrumento gerador de empregos”.

Em Minas Gerais, as PPPs foram regulamentadas em 2003, pela Lei Estadual nº 14.868/2003, demonstrando o pioneirismo do estado no âmbito desse tipo de parceria. Para Santos, o “marco legal das PPPs surgiu em um contexto onde o montante crescente das dívidas do Estado reduzia de maneira significativa sua capacidade de resposta ante o desafio dos investimentos públicos em infraestrutura” (2016, p. 54). Dessa forma, as diretrizes propostas pela lei são:

- I – eficiência na execução das políticas públicas e no emprego dos recursos públicos;
 - II – qualidade e continuidade na prestação dos serviços;
 - III – universalização do acesso a bens e serviços essenciais;
 - IV – respeito aos direitos dos usuários e dos agentes privados responsáveis pelo serviço;
 - V – garantia de sustentabilidade econômica da atividade;
 - VI – estímulo à competitividade na prestação de serviços;
 - VII – responsabilidade fiscal na celebração e execução de contratos;
 - VIII – indisponibilidade das funções reguladora, controladora e fiscalizadora do Estado;
 - IX – publicidade e clareza na adoção de procedimentos e decisões;
 - X – remuneração do contratado vinculada ao seu desempenho;
 - XI – participação popular, mediante consulta pública.
- (MINAS GERAIS, 2003)

A partir do arcabouço teórico discutido nesta seção, será possível compreender a aplicação do modelo PPP para a gestão das UAIs pelo governo mineiro, a ser explicada a seguir.

3. DO SURGIMENTO DA UAI À ESCOLHA DO MODELO DE PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA

As Unidades de Atendimento Integrado, objeto de pesquisa desse artigo, foram desenvolvidas a partir do antigo modelo de Postos de Serviço Integrados Urbanos (PSIU) instituído em 1996 pelo Decreto Estadual 38.303/1996. O PSIU foi o primeiro modelo de atendimento integrado em Minas Gerais e surgiu a partir de incentivos do Governo Federal para criação, em parceria com os Estados, das Centrais de Atendimento Integrado (CAIs) (ARAÚJO, 2018). As CAIs, por sua vez, foram inspiradas na tendência internacional de one-stop-shopping, que propunha

a oferta de diversos serviços públicos em um único local de forma integrada e acessível para o cidadão (OLIVEIRA, 2014).

As Unidades de Atendimento Integrado, objeto de pesquisa desse artigo, foram desenvolvidas a partir do antigo modelo de Postos de Serviço Integrados Urbanos (PSIU) instituído em 1996 pelo Decreto Estadual 38.303/1996. O PSIU foi o primeiro modelo de atendimento integrado em Minas Gerais e surgiu a partir de incentivos do Governo Federal para criação, em parceria com os Estados, das Centrais de Atendimento Integrado (CAIs) (ARAÚJO, 2018). As CAIs, por sua vez, foram inspiradas na tendência internacional de *one-stop-shopping*, que propunha a oferta de diversos serviços públicos em um único local de forma integrada e acessível para o cidadão (OLIVEIRA, 2014).

Com objetivo facilitar e desburocratizar a prestação dos serviços públicos foi identificada a necessidade de se rever o então modelo do PSIU, de modo que em 2007 o governo de Minas Gerais contratou a empresa Res Pública Consultoria em Qualidade de Serviços Públicos para realizar um diagnóstico da situação dos 26 postos do PSIU espalhadas pelo estado (NESSIM, 2015). A avaliação realizada pela consultoria destacou a falta de padronização nos atendimentos e a inexistência de indicadores básicos para medição de eficiência e qualidade do atendimento, como tempo de atendimento e tempo de espera. A conclusão da pesquisa apontou que a estrutura apresentada pelo PSIU tanto em termos de pessoal quanto de infraestrutura era inadequada, o que demandaria uma reestruturação total para implantação de um novo modelo (SOUSA et al, 2012).

Nesse contexto ocorria em Minas Gerais a Reforma Gerencial da Administração Pública denominada Choque de Gestão, que tinha como um dos projetos estruturadores o Descomplicar, que visava a desburocratização e simplificação das relações do Estado com Cidadãos, Empresas e o próprio Estado. O processo de reestruturação do PSIU foi parte integrante desse projeto, que propunha uma transição de forma gradativa em todos os postos do estado. Em 2008, por meio do Decreto Estadual 44.817/2008, foi criada a Diretoria Central de Gestão das UAI (DCGUAI) e mudou, oficialmente, a denominação de PSIU para UAI (NESSIM, 2015).

Para a operacionalização das UAIs foram realizados contratos entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e a MGS, empresa pública estadual que tem como objetivo a prestação de serviços gerais de apoio administrativo. O modelo adotado foi considerado uma evolução em relação ao modelo de operação do PSIU, uma vez que no modelo anterior os atendimentos eram realizados por servidores públicos efetivos do Estado, funcionários cedidos pelas prefeituras municipais, de órgãos parceiros e aqueles terceirizados, não existindo critérios estabelecidos para o gerenciamento desse quadro (SOUSA et al, 2012).

Além do fornecimento dos recursos humanos necessários para prestar os serviços públicos ao cidadão, na época a MGS passou também a ser responsável pela adequação dos imóveis locados pelo Estado para implantação das unidades, além do fornecimento dos equipamentos, sistemas e insumos (SOUSA et al, 2012).

Apesar dos notórios avanços alcançados com essa nova forma de gestão, em comparação ao antigo PSIU, ainda existiam problemas significativos enfrentados pelo modelo UAI de gestão da MGS, que acabaram motivando o surgimento do modelo de gestão por parceria público privada. Um desses problemas era o alto custo de manutenção envolvido, uma vez que houve um aumento de 522% no custo médio de atendimento, passando de R\$2,31 em 2007 com o PSIU para R\$16,80 em 2010, percentual esse corrigido pela inflação (OLIVEIRA, 2014).

Mais especificamente no que diz respeito a gestão de pessoas, um dos problemas identificados no modelo MGS era a dificuldade na seleção de profissionais com habilidades específicas, uma vez que o meio de seleção dos colaboradores pela MGS eram “concursos padronizados” em que eram selecionados colaboradores com conhecimento generalista, com pouca ou nenhuma especialização para a atividade a ser exercida. Um segundo ponto negativo identificado na gestão de pessoas era a ausência de flexibilidade para a contratação de bons funcionários do antigo modelo PSIU. Por fim, o modelo MGS também não possibilitava a existência de um sistema de remuneração e progressão vinculados a avaliações de desempenho do funcionário, o que dificultava o incentivo para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a gestão para resultados (OLIVEIRA, 2014).

Outro ponto negativo identificado na gestão da MGS era a morosidade na aquisição de suprimentos e equipamentos, uma vez que, por se tratar de uma empresa pública, a MGS deve se submeter à Lei de Licitação e Contratos. Isso se aplica tanto para aquisições de materiais necessários para o funcionamento do dia a dia das UAIs quanto para outras despesas como reformas, adequações de acessibilidade, e identificação visual que também se submetem a essa legislação rígida, o que diversas vezes gerava atraso no fornecimento de vários itens (SOUSA et al, 2012).

Em 2017 a MGS deixou de ter a atribuição de realizar manutenções prediais preventivas e corretivas nos imóveis de funcionamento das UAIs. A modificação veio com o segundo Termo Aditivo do Contrato Unificado, fazendo com que a incumbência para realização desse tipo de serviço passasse a ser da própria SEPLAG. Essa mudança, apesar de trazer maior autonomia para o estado, não trouxe significativos ganhos de eficiência, uma vez que a realização desse tipo de serviço continua se submetendo à Lei de Licitação e Contratos, além das restrições orçamentárias dos cofres públicos.

Considerando todos os problemas operacionais e infraestruturais identificados no modelo UAI-MGS, realizou-se no ano de 2010 um processo licitatório que tinha como objetivo a implementação do modelo de parceria público-privada como especificado abaixo no trecho do edital em questão:

“O objetivo da presente licitação consiste na seleção de empresa ou consórcio de empresas para a implantação, gestão, operação e manutenção das UAI, nos municípios de Betim, Governador Valadares, Juiz de Fora, Montes Claros, Uberlândia e Varginha, sob a regulação e fiscalização da SEPLAG [...]” (MINAS GERAIS, 2010)

Segundo Souza et al (2012) a implementação do modelo PPP em 6 UAIs tinha como objetivo trazer para o atendimento ao cidadão em Minas Gerais pelo menos dois dos benefícios passíveis de serem obtidos pelas PPPs, sendo eles: a) melhor *value for money* (ganhos de eficiência e efetividade/qualidade) e; b) maior flexibilidade na gestão e execução. O novo modelo de gestão possibilitaria ao Estado se dedicar a ações estratégicas de gestão, e atividades colaborativas e de integração entre os parceiros, enquanto a empresa privada seria responsável por gerenciar as UAIs (OLIVEIRA, 2014).

Foi definido no edital da licitação que a remuneração da empresa ou consórcio vencedor ocorreria de acordo com o número de atendimentos e a qualidade desses. Para esse objetivo seria considerado o Valor Por Atendimento (VPA) definido durante a licitação e o COEF, índice de desempenho de qualidade que leva em consideração grau de satisfação do cidadão, senhas

efetivamente atendidas e relação de senhas efetivamente atendidas em comparação com as senhas emitidas. (MINAS GERAIS, 2010).

Em dezembro de 2010 o contrato foi assinado pelo prazo de 20 anos, podendo ser prorrogado por mais 15. A vencedora, responsável pela gestão de 6 municípios, foi a concessionária Minas Cidadão Centrais de Atendimento S.A. com o VPA de R\$11,60, 31% menor que o preço por atendimento praticado na época pela MGS.

A partir do sucesso dessas 6 unidades que passaram a ser operadas por meio do modelo de parcerias público-privada, foi publicado em 2014 um novo edital para a concessão de outras 23 unidades por 17 anos. Essa nova licitação foi vencida pela empresa UAI Para Todos Gerenciamento de Unidades Mineira de Atendimento Integrado SPE Ltda com VPAs divididos em 3 lotes nos preços de dezembro de 2014: R\$12,07, R\$11,21 e R\$13,03.

Apesar do contrato em questão ter sido assinado em dezembro de 2014, em março de 2015 houve uma suspensão administrativa para readequação quantitativa do objeto para otimização dos gastos públicos considerando a drástica alteração no contexto econômico. Essa situação se manteve até junho de 2016, data em que foi autorizada, por ato de Secretário de Estado de Planejamento e Gestão, a retomada da execução contratual, com autorização de implantação de apenas 11 unidades. Em novembro de 2016, a autorização de execução foi estendida para mais 02 unidades a serem implantadas pela Concessionária, totalizando 13. Essa alteração foi oficializada por meio do 1º Termo Aditivo (2016) que modificou a previsão contratual de 23 para 13 unidades.

Com a redução do número de unidades a serem implementadas e geridas pela concessionária, houve o 2º Termo Aditivo (2018) que modificou os VPAs que haviam sido previamente definidos em contrato. Os novos valores passaram a ser R\$11,92, R\$10,00 e 12,20 (preços de dezembro de 2014).

Em 2014 também houve a publicação do edital para concessão da UAI Praça Sete de Setembro (Belo Horizonte), a maior das Unidades de Atendimento Integrado em termos de número de atendimentos¹. A licitação foi homologada e o contrato da Administração Pública com a Concessionária vencedora, Central de Cidadania Serviços de Atendimento ao Cidadão, foi publicado ainda em 2014. No entanto, com a troca de governo, em março de 2015 foi lavrado um ato administrativo de suspensão do referido contrato, por razões de interesse público. Dessa forma, o contrato se encontra suspenso até a data de elaboração desse artigo, sendo que essa unidade até então é administrada pela MGS.

A partir da implementação das Parcerias Público-Privada para a administração de 19 UAIs, a Coordenadoria Especial de Gestão (CEGUAI) - que posteriormente se tornaria Diretoria Central de Atendimento Presencial (DCAP) - deixou de fazer a gestão direta dessas unidades para exercer uma nova função: a fiscalização. Nesse sentido, para fiscalização das PPPs, passou a ser verificado o cumprimento das cláusulas contratuais e mantido os padrões de qualidade. O descumprimento do contrato pode levar a processos administrativos punitivos com a aplicação de multa, o que, até então, já ocorreu duas vezes com a concessionária Minas Cidadão.

¹ Em 2020, por exemplo, a UAI Praça Sete de Setembro foi responsável por 529.258 atendimentos, o que representa 18,4% do total de todas as 31 unidades.

Ademais, é importante mencionar que a pandemia de Covid-19 levou a uma grande redução do número de atendimentos em todos os modelos de gestão, como será detalhado ao longo deste estudo. Com o intuito de encontrar uma solução interessante para as concessionárias e para o poder concedente no que diz respeito a remuneração, foi firmado o 2º Termo Aditivo para a Fase I e 3º Termo Aditivo para a Fase II. Em ambos ficou estabelecida uma remuneração mensal fixa para os dois parceiros privados, independentemente da quantidade de atendimentos realizados durante o período em que durar a pandemia. Esses termos estabelecem também que o valor da diferença entre essa remuneração fixa e o valor correspondente à demanda real ficará como crédito ao Estado de Minas Gerais.

4. DA ATUAL DISTRIBUIÇÃO DE UNIDADES ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO

A partir do histórico de concessão apresentado, o Estado de Minas Gerais conta atualmente com uma modalidade mista de gestão das Unidade de Atendimento Integrado, composta por: 12 unidades sob gestão direta do estado, por meio da empresa MGS; 6 unidades sob gestão da concessionária Minas Cidadão; 13 unidades sob gestão da concessionária UAI Para Todos. A tabela representativa desse arranjo segue logo abaixo:

MGS (GESTÃO DIRETA)	PPP MINAS CIDADÃO	PPP UAI PARA TODOS
Araçuaí	Betim	Barreiro (BH)
Barbacena	Governador Valadares	Contagem
Caratinga	Juiz de Fora	Curvelo
Coronel Fabriciano	Montes Claros	Diamantina
Divinópolis	Uberlândia	Ipatinga
Lavras	Varginha	Poços de Caldas
Muriae		Pouso Alegre
Paracatu		Sete Lagoas
Passos		São João Del Rey
Patos de Minas		São Sebastião do Paraíso
Ponte Nova		Teófilo Otoni
Praça Sete (BH)		Uberaba
		Venda Nova (BH)

Tabela 1 – Distribuição atual das UAIs por município e modelo de gestão. Fonte: Elaboração própria.

5. DAS COMPARAÇÕES ENTRE OS MODELOS

Tendo em vista o objetivo desse estudo, a comparação entre os modelos de gestão foi realizada a partir de duas frentes: análise qualitativa e quantitativa. Foram comparados indicadores de 2019 e 2020 que refletem a realidade dos 2 modelos de gestão citados: gestão direta (empresa MGS), e gestão por parcerias público privadas (concessionárias UAI Para Todos e concessionária Minas Cidadão).

Para avaliação qualitativa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 2 gestores da DCAP/SEPLAG, responsável pela administração estadual de todas as UAIs. Os principais aspectos considerados para elaboração do roteiro de entrevista perpassam pelas principais vantagens apontadas anteriormente para o início do processo de concessão, são eles: flexibilidade na gestão e execução (manutenções do cotidiano, gestão de pessoas, serviços e materiais); infraestrutura das unidades; e ganhos em termos de padronização do serviço ofertado nas UAIs, de maneira semelhante ao proposto por Souza *et al* (2012).

No que se refere à comparação quantitativa, foram analisados índices e indicadores que refletem a eficiência e a qualidade do serviço prestado. Para análise da eficiência considerou-se o valor médio de atendimento, ou seja, o custo total para o Estado de cada um dos modelos de gestão

dividido pelo número total de atendimentos. Aqui vale ressaltar que, apesar de ambos os contratos de PPP preverem um Valor por Atendimento (VPA), optou-se por fazer o cálculo explicitado acima de modo a considerar também valores pagos às concessionárias que não estariam contemplados no VPA contratual. Um exemplo disso são as indenizações que foram pagas durante o ano de 2020 devido a queda no número de atendimentos durante a pandemia de Covid-19.

Para mensuração da qualidade do atendimento, considerou-se o tempo médio de atendimento; o tempo médio de espera; o índice médio de satisfação do cidadão e o COEF², sendo esse último o coeficiente de eficiência que considera os seguintes aspectos: grau de satisfação do cidadão, senhas efetivamente atendidas e relação de senhas efetivamente atendidas em comparação com as senhas emitidas. Com o intuito de padronizar a comparação, tornando-a mais justa, optou-se por restringir a análise apenas aos dados relativos a um único serviço. O serviço selecionado para análise foi o de emissão de carteira de identidade, já que é atualmente o serviço com número de atendimentos mais relevante e está presente em todas as 31 unidades.

6. DO RESULTADO DA ANÁLISE QUALITATIVA

6.1 Flexibilidade na gestão e execução

No que se refere às diversas manutenções do cotidiano, como reparos elétricos ou hidráulicos, demandadas constantemente por todas as unidades, nota-se grande dificuldade na cobrança e fiscalização da execução desse tipo de serviço nas unidades de gestão direta.

As UAIs de gestão direta, em um momento anterior, contavam com a presença de artífices que eram responsáveis por realizar tais reparos. Entretanto, com a necessidade de corte de gastos, houve uma redução significativa no número desses profissionais, de modo que hoje são apenas dois colaboradores com essa atribuição que ficam alocados na unidade Praça Sete. Quando há a necessidade de fazer esse tipo de reparo nas unidades do interior é preciso planejar o deslocamento desses dois artífices ou contratar o serviço por meio de dispensa de licitação, o que demanda a realização de três orçamentos e torna o processo de conservação das unidades MGS moroso e burocrático.

Já no que se refere às unidades mantidas pelas concessionárias Minas Cidadão e UAI Para Todos, esse processo de reparo e manutenção é mais simples e eficiente. A partir do momento que se percebe alguma irregularidade e os pontos focais são comunicados, nota-se que os problemas são resolvidos de maneira mais rápida na comparação com as unidades mantidas pela MGS, uma vez que, por se tratar do setor privado, os procedimentos para realização de compras são muito mais simples. Assinala-se também que determinadas manutenções sequer chegam ao conhecimento do Estado, sendo resolvidas pelos próprios consórcios.

Sobre o tema da gestão de pessoas, constatou-se dificuldade de reposição de colaboradores quando necessário no caso da gestão direta. Essa complexidade advém, em partes, da dificuldade de a MGS dispor de pessoas aptas a assumirem as vagas nos municípios, de forma que isso tem se mostrado um problema ao longo dos anos.

No caso das concessionárias, é mais fácil a solução de problemas com os colaboradores das unidades. Foi relatado que, por diversas vezes, tais problemas com a gestão de pessoas nem

² O COEF compõe a contraprestação mensal ao parceiro privado, a Parcela Mensal por Atendimentos. Sendo assim, é um índice importante para os consórcios, já que afeta o valor repassado a eles.

chegam para a DECAP/SEPLAG, de forma que os próprios consórcios já fazem os procedimentos de adequação que julgam necessários.

Entretanto, um ponto negativo da Minas Cidadão e, mais ainda, da UAI Para Todos é que, diante da alta rotatividade dos colaboradores (bem menor na gestão direta), a prestação dos serviços por vezes é prejudicada, haja vista a necessidade de treinamento constante dos novos colaboradores. Uma das possíveis explicações para tamanha rotatividade no modelo de parceria público-privada são os salários pagos aos seus colaboradores que são inferiores em comparação à remuneração feita pela MGS.

6.2 Infraestrutura das unidades

As unidades mantidas pelas concessionárias Minas Cidadão e UAI para Todos se destacam no que diz respeito à infraestrutura e conservação em comparação com aquelas de gestão direta pela MGS. Segundo os entrevistados, essa situação pode ser claramente observada ao se adentrar nas unidades mantidas diretamente pelo Estado e nas unidades PPPs. No primeiro grupo é comum encontrar imóveis pouco iluminados e cadeiras em mau estado de conservação, o que não acontece com tanta frequência no segundo grupo.

Dentre as possíveis explicações para essa discrepância está a burocracia imposta pelo modelo de comprar públicas exigido nas unidades de gestão direta tanto para a compra de novos materiais como longarinas, computadores, mas também para realização de manutenções prediais como pinturas, reparos elétricos, dentre outros. Além disso, o modelo de gestão direta está mais suscetível a sofrer corte de gastos, como tem ocorrido nos últimos anos, o que acaba contribuindo para que as unidades fiquem, de certa forma, sucateadas.

6.3 Padronização do serviço ofertado nas UAIs

Um dos aspectos de grande relevância na análise da qualidade das UAIs é a padronização dos serviços, uma vez que foi esse o grande problema que motivou a transformação do modelo do PSIU para o atual, da UAI. Como resultado da pesquisa qualitativa, não foram relatadas diferenças no que se refere à prestação dos serviços nos 3 grupos analisados, o que indica que a padronização do atendimento ao cidadão é igualmente preservada nos três modelos.

Essa manutenção de um padrão único para prestação do serviço se deve, principalmente, ao trabalho desenvolvido pela equipe de servidores da DCAP. A Diretoria é responsável pela interlocução com os órgãos públicos responsáveis pelos serviços prestados - como a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Departamento de Trânsito de Minas Gerais e Instituto de Identificação - e, quando há a necessidade da inserção de um novo serviço na UAI, a diretoria desenvolve fluxogramas e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para adequar os serviços dos diversos órgãos ao padrão de atendimento UAI.

6.4 Digitalização

Além dos tópicos abordados acima, outro tema ressaltado foi a tendência de digitalização dos serviços. Nos últimos anos, notam-se grandes esforços no sentido de facilitar o acesso da população aos serviços públicos, seja tornando seu fluxo menos burocrático, exigindo menos documentos do que o necessário e até mesmo possibilitando que o cidadão tenha o serviço prestado de sua casa, sem exigir seu deslocamento até uma unidade de atendimento.

Tendo em vista que as unidades mantidas pelas concessionárias são remuneradas pela quantidade de atendimentos realizados nos guichês, pode-se supor que não há grandes movimentos no sentido de prestação de serviços nos terminais de autoatendimento ou mesmo de propor alternativas para que a população consiga acesso aos serviços de casa. Por outro lado, como as unidades mantidas pela MGS não possuem essa limitação, nota-se menos resistência na implementação de alternativas de digitalização dos serviços.

7. DO RESULTADO DA ANÁLISE QUANTITATIVA

A análise quantitativa foi realizada a partir da extração de diversos dados do Sistema de Gestão de Atendimento utilizado nas unidades. Os quadros foram coloridos seguindo a lógica em que a cor verde representa o melhor resultado, amarelo o resultado mediano e vermelho o pior dentre os 3 grupos que foram comparados. As informações foram consolidadas no quadro a seguir:

INDICADOR	MGS (2019)	PPP MINAS CIDADÃO (2019)	PPP UAI PARA TODOS (2019)	MGS (2020)	PPP MINAS CIDADÃO (2020)	PPP UAI PARA TODOS (2020)
Total de despesas (em reais)	30.137.136,83	28.368.610,67	21.586.407,67	27.813.808,56	19.688.737,91	24.540.893,51
Total de Atendimentos	2.667.230	1.925.118	1.961.523	1.001.098	930.594	952.082
Valor médio por atendimento	R\$ 11,30	R\$ 14,74	R\$ 11,00	R\$ 27,78	R\$ 21,16	R\$ 25,78
Tempo Médio de Atendimento - Carteira de Identidade	00:09:16	00:11:01	00:08:45	00:09:38	00:11:02	00:08:21
Tempo Médio de Espera - Carteira de Identidade	00:04:57	00:08:19	00:04:24	00:03:24	00:07:03	00:02:45
Índice Médio de Satisfação - Carteira de Identidade	99,316	97,434	99,484	99,535	97,96	99,766
Coefficiente médio de Eficiência das UAI (COEF) - Carteira de Identidade	0,980	0,938	0,986	0,985	0,967	0,989

Quadro 1 – Consolidado dos indicadores da UAI nos anos de 2019 e 2020³

³ Especificamente sobre as despesas, os valores foram obtidos por meio de registros de faturamento da DCAP

7.1 Total de despesas e Total de atendimentos

Como os três modelos de gestão administram um quantitativo distinto de UAIs com demandas de atendimentos também diferentes, entende-se que comparar o número absoluto de “Total de Despesas” e “Total de Atendimentos” não é a melhor forma de comparar a eficiência entre os modelos de gestão. Essas duas informações, entretanto, são fundamentais para compreender o Valor Médio por Atendimento.

Primeiramente, no que se refere ao número de atendimentos, pode-se perceber que houve uma significativa queda nos atendimentos dos três modelos de gestão na comparação entre o ano de 2019 e 2020, explicada pela pandemia de Covid-19 que começou no Brasil em março de 2020⁴. Essa redução ocorreu da seguinte forma: 51% em ambos consórcios e 62% nas unidades administradas pela MGS, levando a uma redução global de 56% no número de atendimentos feitos pelas UAIs de todo o estado.

Em relação às despesas do Estado com as UAIs, houve uma queda de 10% na comparação dos anos de 2019 e 2020, valor não proporcional a queda (de 56%) encontrada para o número de atendimentos. Comparando os três modelos de gestão individualmente, percebe-se que na gestão direta houve uma queda de 7,7% de despesas; na remuneração da Minas Cidadão houve uma queda de 30,6%; e na remuneração da UAI Para Todos houve um aumento de 13,7%.

A queda no total de despesas do modelo de gestão direta pode ser explicada pelos cortes na quantidade de colaboradores, além da redução de gastos com água e energia, relacionados com a brusca queda no número de atendimentos causada pela pandemia. Essa redução de custos, no entanto, foi muito inferior à queda do número de atendimentos, levando a crer, portanto, que custos fixos têm maior impacto nas despesas.

Já no que diz respeito aos parceiros privados, uma das explicações para a redução da remuneração ter sido menor que a redução de atendimentos é o Termo Aditivo assinado com cada um dos dois parceiros em que ficou definida uma remuneração fixa desvinculada do número real de atendimentos que passaria a ser aplicada durante a pandemia. O Termo aditivo com o parceiro Minas Cidadão definiu as remunerações mensais fixas no valor de R\$1.696.714,39 e de R\$ R\$1.399.987,26 a partir de julho, já para a UAI Para Todos foram fixados os valores de R\$2.096.484,19 para os meses de março a junho e de R\$1.474.423,97 a partir de julho. Como já mencionado anteriormente, é importante destacar que os dois Termos Aditivos definem que a diferença entre essa remuneração fixa e a demanda real ficará como crédito do Poder Concedente a ser abatido posteriormente.

Dos três modelos de gestão, apenas a UAI Para Todos apresentou aumento na remuneração recebida (13,7%) apesar da grande redução do número de atendimentos. Isso ocorreu devido ao pagamento de 3 Parcelas Anuais Complementares (PACs) no ano de 2020 realizadas pelo Estado de Minas Gerais, totalizando R\$ 10.017.688,37. Esse valor, que possui previsão contratual, visa resguardar o parceiro privado diante do atendimento de menos cidadãos do que aquele inicialmente previsto. Apesar da PAC ter sido suspensa com o Termo Aditivo mencionado anteriormente, a UAI Para Todos possuía parcelas - relativas a meses do final de

⁴ Diante das recomendações de órgãos de saúde sobre a necessidade do distanciamento social como medida de prevenção à contaminação pelo vírus, houve diretriz da DCAP para redução dos quantitativos de atendimentos.

2019 e começo de 2020 - que já tinham atingido seu período aquisitivo antes da assinatura do aditamento, portanto foi mantido o seu direito de recebê-las.

7.2 Valor médio por atendimento das unidades

A comparação entre as despesas por atendimento realizado nas unidades é uma medida de eficiência, conforme definição de Gomes: “emprego de recursos de forma a obter a melhor relação custo-benefício entre os objetivos estabelecidos e os recursos utilizados” (GOMES, 2009, p. 19). Nesse sentido, o Estado de Minas Gerais emprega recursos financeiros com o objetivo de realizar atendimentos aos cidadãos: aquele modelo que atende mais pessoas com menos recursos pode ser considerado mais eficiente em termos de custos.

Sobre este tópico, é interessante notar que houve uma mudança na distribuição das unidades entre os anos de 2019 e 2020. No primeiro ano, a concessionária Minas Cidadão tinha o maior Valor Médio por Atendimento (R\$ 14,74) e passou a ter o menor valor (R\$ 21,16) em 2020. As unidades geridas diretamente, pela MGS, apresentavam tal valor intermediário (R\$ 11,30) e passaram a ter o maior valor (R\$ 27,78) em 2020. Já a concessionária UAI Para Todos possuía o menor valor (R\$ 11,00) em 2019 e passou a um valor intermediário em 2020 (R\$25,78).

Nota-se que houve aumento no Valor Médio por Atendimento na comparação entre os 2 anos, em todos os 3 grupos analisados. Entretanto, foram variações diferentes: a menor variação entre os grupos foi da concessionária Minas Cidadão (44%); a concessionária UAI Para Todos teve seu valor por atendimento aumentado em 134%; por fim, a maior variação foi das unidades de gestão direta, tendo aumentado em 146%.

7.3 Índices de satisfação dos usuários

Esse índice é calculado a partir das avaliações que os cidadãos fazem após os atendimentos nos terminais de autoavaliação, e escolhem entre as opções “Ruim”, “Regular”, “Bom” e “Ótimo”. O cálculo refere-se à relação entre a quantidade de avaliações boas e ótimas pela quantidade de avaliações ruins e regulares; dessa forma, quanto mais próximo de 100, melhor é o indicador, refletindo que os atendimentos estão sendo bem avaliados.

Com relação a esse índice, não foram encontradas grandes variações entre os anos de 2019 e 2020, apesar da variação expressiva no número de atendimentos nas unidades. Percebe-se que a concessionária UAI Para Todos auferiu a melhor nota nesse quesito na comparação com MGS e com Minas Cidadão nos dois anos analisados.

Percebe-se também que há pouca variação entre os 3 grupos, sendo que esse índice variou somente no intervalo entre 97,43 e 99,76. Esses resultados demonstram que as UAIs, no geral, possuem qualidade elevada na oferta dos serviços, de modo que a percepção da qualidade do serviço por parte do cidadão não sofre grandes variações a depender do modelo de gestão.

7.4 Tempo médio de atendimento (tempo total decorrido entre o início e a finalização do atendimento do cidadão)

Na comparação entre os 3 grupos, a concessionária UAI Para Todos obteve o menor tempo de atendimento para o serviço de emissão da carteira de identidade nos dois anos analisados, atendendo, em média, com maior rapidez do que a MGS e a Minas Cidadão.

7.5 Tempo médio de atendimento (tempo total decorrido entre o início e a finalização do atendimento do cidadão)

Na comparação entre os 3 grupos, a concessionária UAI Para Todos obteve o menor tempo de atendimento para o serviço de emissão da carteira de identidade nos dois anos analisados, atendendo, em média, com maior rapidez do que a MGS e a Minas Cidadão.

7.6 Tempo médio de espera (tempo decorrido desde que a senha é emitida no sistema até o momento do início do atendimento do cidadão)

Na comparação entre os 3 grupos, a concessionária UAI Para Todos obteve o menor tempo de espera para o serviço de emissão da carteira de identidade nos dois anos analisados. Esse indicador mostra que os cidadãos nos municípios atendidos por essa concessionária precisam ficar menos tempo esperando do que nas unidades da MGS ou da Minas Cidadão.

7.7 COEF (Coeficiente de Eficiência das UAI)

Na comparação entre os 3 grupos, a concessionária UAI Para Todos obteve o melhor COEF, índice de desempenho de qualidade, nos dois anos analisados. Nota-se também que há pouca variação entre os valores mensurados nos dois anos, sendo o menor igual a 0,94 e o maior 0,99.

De acordo com o trabalho de Sousa et al (2012), percebe-se que quanto mais o COEF mensurado aproxima-se de 1, melhores são as pontuações obtidas através do grau de satisfação do usuário, maior o percentual de senhas efetivamente atendidas, e maior também a relação entre senhas atendidas e senhas emitidas. Diante dos bons resultados relativos a esse indicador, nota-se que as UAIs possuem elevado grau de satisfação entre os cidadãos e poucos casos em que senhas são emitidas, mas os cidadãos não são atendidos.

Por fim, é interessante observar por meio das cores do *Quadro 1* que houve um padrão nos dois anos analisados: a concessionária UAI Para Todos possui melhores indicadores do que a MGS que, por sua vez, possui indicadores melhores que a Minas Cidadão, sendo a única exceção o Valor Médio de Atendimento de 2020, que sofreu alterações já mencionadas nesse estudo fazendo com que os melhores resultados fossem da Minas Cidadão, seguido respectivamente pelos resultados da UAI Para Todos e MGS.

CONCLUSÃO

O atendimento presencial ao cidadão em Minas Gerais passou por inúmeras alterações até chegar ao cenário atual. A mudança mais significativa dos últimos anos foi a transição do modelo PSIU para o modelo UAI que se iniciou em 2008 e tinha como objetivo a desburocratização e a padronização do serviço e do atendimento. Passada mais de uma década desde do início do processo de transição, destaca-se que a padronização do serviço de fato foi um grande mérito desse novo modelo. Mesmo com a diversidade de formas de gestão, o atendimento ao cidadão se mantém padronizado graças ao trabalho desenvolvido pela DCAP, que faz a articulação com os órgãos e a adequação do serviço ao padrão de atendimento UAI antes dele chegar na “ponta”.

Ao longo da existência da UAI houve três processos de concessão para Parceria Público Privada, sendo que dois deles estão com contratos vigentes, enquanto o terceiro se encontra suspenso até a data de finalização deste artigo. Esse modelo de gestão foi regulamentado em Minas Gerais no ano de 2003 pela Lei 14.868/2003, que instituiu o Programa de Parcerias

Público-Privadas e trouxe diretrizes de qualidade e continuidade na execução do serviço, além da eficiência no emprego dos recursos públicos. Nesse sentido, esse estudo realizou uma pesquisa qualitativa e quantitativa para avaliar em qual medida essas diretrizes de fato se apresentam no modelo de gestão das UAIs por meio de PPPs em comparação com o modelo de gestão direta.

Na análise qualitativa, de forma geral, o modelo de gestão por PPP se sobressaiu quando comparado com a gestão direta realizada por meio da Empresa Pública MGS, sendo um dos principais motivos de discrepância dessa comparação a qualidade da infraestrutura das unidades PPP. Por não se submeter a burocracia necessária para realização das compras públicas, o modelo de parceria público-privada tem maior eficiência e facilidade para realização de compras, o que se reflete de maneira explícita na infraestrutura das unidades, especialmente no estado de conservação do espaço, mobiliário e equipamentos.

Além da burocracia para a compra de materiais e contratação de serviços, há outra diferença significativa entre os dois modelos: o planejamento de desembolsos financeiros e a abundância de reservas de recursos públicos. Enquanto as PPPs possuem garantia da continuidade de fluxo orçamentário e financeiro para a remuneração das concessionárias, o que garante maior agilidade e qualidade para compra de materiais, equipamentos e manutenção do espaço onde o serviço é prestado, a gestão direta se sujeita a cortes orçamentários, o que pode acabar levando ao sucateamento dessas unidades.

É importante considerar que, no caso da gestão direta, a aquisição de materiais permanentes e a realização de serviços de manutenção não estão atrelados ao contrato da MGS, mas são executados por servidores da DCAP por meio de recursos próprios da Secretaria de Planejamento e Gestão. Nesse sentido, infere-se que a conservação dessas unidades fica sujeita à vontade política para a destinação de recursos públicos e para o direcionamento de esforços da equipe da DCAP para identificação e atendimento das necessidades de conservação das UAIs de gestão direta.

No que se refere aos pontos críticos do modelo de gestão de parceria público-privada, além da alta rotatividade de mão de obra causada pelos baixos salários pagos aos colaboradores das unidades PPPs, destaca-se que a grande dificuldade na gestão desse modelo acaba sendo a conciliação do interesse público do Estado com o interesse privado das concessionárias. Essa situação acaba exigindo da equipe da DCAP um grande esforço de fiscalização para garantir que o interesse público seja respeitado, os contratos cumpridos e a remuneração das concessionárias realizada de forma lícita.

Essa dificuldade de conciliação do interesse público e privado se reflete também na resistência apresentada pelas PPPs de se implementar estratégias de digitalização de serviço por meio, por exemplo, do incentivo ao uso dos totens de autoatendimento e dos telecentros presentes nas unidades. Apesar dessa digitalização de serviços ser do interesse do Estado e da população mineira, além de tendência global, acaba não sendo conveniente por parte das concessionárias, uma vez que representa redução da sua remuneração.

No que se refere à análise quantitativa, os resultados dos indicadores utilizados apontam que a gestão direta não apresenta desempenho superior ou inferior em comparação com o modelo PPP, mas sim intermediário entre as concessionárias UAI para Todos e Minas Cidadão. Diante do padrão observado, sugere-se que estudos posteriores busquem explicar os motivos dessa diferença observada entre as duas PPPs.

Dentre os dez indicadores utilizados, o único que rompeu com o padrão observado foi o valor médio por atendimento no ano de 2020 em que o modelo de gestão direta apresentou um custo médio por atendimento maior que os dois modelos de PPP. Isso ocorreu devido aos Termos Aditivos assinados com cada um dos consórcios que passaram a prever uma parcela mensal fixa como remuneração durante a pandemia de Covid-19. Portanto, pode-se dizer que, do ponto de vista dos cofres públicos, o modelo de PPP acabou se mostrando mais vantajoso que o modelo de gestão direta graças aos acordos firmados por meio dos Aditivos.

Por fim, com o intuito de fazer uma comparação entre a gestão direta das UAIs e a gestão por meio de parceria público-privada, esse estudo identificou os prós e contras de cada um dos modelos e, principalmente, os pontos de melhorias de cada um deles. Ressalta-se que as condições dos municípios, das estruturas e profissionais envolvidos na prestação do serviço são variáveis difíceis de serem mensuradas e inviabilizam uma comparação perfeita. Isso posto, destaca-se a importância de que outras pesquisas sejam feitas de modo a dar continuidade nesse estudo, contribuindo assim para a geração de mais evidências que favoreçam uma utilização íntegra e eficiente dos recursos públicos, além da manutenção de um atendimento de qualidade ao cidadão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Lucas de Carvalho. Emissão de Carteira de Identidade: análise da implantação da obrigatoriedade de agendamento on-line prévio no estado de Minas Gerais. 2018. 187 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

CARRERA, Mariana Baleeiro Martins. Parceria Público-Privada na Saúde no Brasil: Estudo de caso do Hospital do Subúrbio de Salvador. Bahia. 2012. 105 p. Fundação Getúlio Vargas Escola De Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2012.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 2009. 187 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração Pública e Governo, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

JEGERI, Ernesto. Ensaio bibliográfico: Parcerias público-privado. Revista do Serviço Público, 47, v. 120, n. 1. jan-abr, 1996.

MARTINS, Felipe Ribeiro. Gestão da qualidade em Parcerias Público Privadas: a mensuração de desempenho na perspectiva agente-principal. 2018. 96 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2018.

MINAS GERAIS. Edital de licitação por concorrência nº 001/2010 [Unidades de Atendimento Integrado (UAI)]. Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, p. 44, 01 de jun. 2010.

_____. Edital de licitação por concorrência nº 055/2013 [Unidades de Atendimento Integrado (UAI)]. Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, p. 72, 26 de jul. 2013.

_____. Primeiro Termo Aditivo do Contrato Unificado CEGUAI de prestação de serviços. Belo Horizonte, Minas Gerais, p. 108, 14 de mar. 2018.

_____. Lei Estadual nº 14.868, de 16 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=14868&ano=2003&tipo=LEI>. Acesso em: 06 mai. 2021.

MOREIRA, Terezinha; CARNEIRO, Christina Fontainha. A parceria público-privada na infraestrutura econômica. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p.27-46, dez. 1994.

NESSIM, Pérola Hana. Gestão da informação na apuração e análise da satisfação dos usuários de serviços nas Unidades de Atendimento Integrado de Minas Gerais. 2015. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015.

OLIVEIRA, D. R. Unidades de Atendimento Integrado (UAI): um estudo de políticas públicas para o fortalecimento da cidadania no Estado de Minas Gerais. 2014. 156f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

SANTOS, Pollyana Joanes Oliveira. Arranjo Institucional de Governança na Coordenação e Implementação de Parcerias Público-Privadas em Minas Gerais. 2016. 123 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2016.

SOUSA, A. A. et al. Pioneirismo em Parcerias Público-Privadas: o modelo alternativo de atendimento ao cidadão no governo de Minas Gerais. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5. 2012, Brasília. Painele 04/015. Brasília: -, 2012. p. 1-28. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-03/pioneirismo-em-parcerias-publico-privadas-o-modelo-alternativo-de-atendimento-ao-cidadao-no-governo-de-minas-gerais.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

SUNDFELD, Carlos Ari (coord.). Parcerias Público-Privadas. 2. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011