

CHALLENGE PAPERS – 2ª EDIÇÃO

Desenvolvendo a Educação: Explorando Modelos de Concessão e Gestão

I) Introdução

Para enfrentar problemas públicos crônicos, diversas estratégias podem ser adotadas, com modelos de colaboração entre o setor público e o privado servindo como ferramentas eficazes para mitigar esses desafios. A combinação de recursos e expertise visa melhorar tanto a eficiência quanto a qualidade dos serviços prestados. Entre os modelos utilizados, destacam-se as Parcerias Público-Privadas (PPPs), os contratos de gestão e as concessões, sendo estas amplamente adotadas nas últimas décadas.

Nesse contexto, analisamos as dificuldades do setor público na área da educação e buscamos soluções aplicadas com sucesso em outros setores que poderiam ser adaptadas ao cenário da educação pública. O objetivo é explorar como essas estratégias podem ser otimizadas para melhorar a gestão e a infraestrutura das instituições de ensino superior, contribuindo diretamente para a qualidade do serviço prestado pelo governo.

As concessões, em particular, têm se mostrado uma solução eficaz para a modernização e expansão da infraestrutura, trazendo benefícios significativos para setores que enfrentam desafios de gestão e investimento. Para compreender melhor o funcionamento e o impacto das concessões, é importante começar pela sua definição.

Uma concessão é um acordo jurídico no qual o governo (poder concedente) delega a uma entidade privada (cessionária) a responsabilidade de prestar um serviço público ou de explorar economicamente um bem público por um período determinado. Durante esse período, a concessionária se compromete a investir na melhoria, manutenção e operação do serviço ou bem concedido, em troca do direito de explorar economicamente esse ativo, geralmente através da cobrança de tarifas dos usuários. Ao final do período de concessão, o bem ou serviço retorna ao controle do governo, podendo ou não ser renovada a concessão.

O setor de transportes sempre foi um destaque na implementação de concessões, com as primeiras iniciativas ocorrendo nas áreas ferroviária e rodoviária. Durante o século XIX, as concessões ferroviárias foram fundamentais para expandir a malha ferroviária, conectando regiões isoladas e facilitando o escoamento de produtos agrícolas. Na década de 1990, concessões rodoviárias surgiram em resposta à necessidade de melhorar a infraestrutura e a segurança das estradas, que enfrentavam desafios significativos devido à falta de investimentos públicos. Com empresas privadas assumindo a operação e manutenção de importantes vias, observou-se uma melhoria considerável na qualidade das estradas e uma redução nos índices de acidentes.

II) O Setor Aeroportuário, Portuário e as Evoluções no Modelo de Contratos

No setor aeroportuário, as concessões emergiram como uma estratégia fundamental para modernizar e expandir uma infraestrutura que, até 2011, estava gravemente defasada e incapaz de acompanhar a crescente demanda por transporte aéreo. A Infraero, responsável pela gestão da maioria dos aeroportos brasileiros, enfrentava enormes dificuldades para atender às necessidades de um setor em rápida expansão. Com a gestão centralizada e limitada, os aeroportos sofriam com a falta de investimentos, atrasos em obras essenciais e serviços de

qualidade insatisfatória, resultando em uma infraestrutura sobrecarregada e insuficiente para suportar o aumento do número de passageiros e a expansão das rotas aéreas¹.

Com o início das rodadas de concessões, o setor passou por uma transformação significativa. As concessões permitiram que operadores privados assumissem a gestão de aeroportos estratégicos, o que trouxe uma injeção de capital e uma gestão mais eficiente, que resultaram em expansões das capacidades dos terminais, a modernização das infraestruturas e a introdução de novas tecnologias para otimizar o fluxo de passageiros e cargas.

Um exemplo de sucesso seria o Aeroporto Internacional de Guarulhos, que, após ser concedido, viu a construção de um novo terminal, a ampliação das pistas e a melhoria das instalações de atendimento ao público. Isso resultou em um aumento considerável da capacidade de operação e na elevação dos índices de satisfação dos usuários. O Aeroporto de Brasília também é visto como um caso de sucesso, onde investimentos significativos em infraestrutura permitiram a modernização do terminal e uma melhoria substancial na experiência dos passageiros.

Apesar dos avanços, as concessões aeroportuárias não estiveram isentas de problemas. Um dos principais desafios é manter o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos em um ambiente de incerteza econômica e flutuações de demanda.

Um exemplo foi o Aeroporto de Viracopos, cuja concessionária enfrentou graves dificuldades financeiras e entrou em recuperação judicial em 2018. A crise foi causada, em parte, pela projeção superestimada de demanda de passageiros e cargas, que não se concretizou, levando a uma receita inferior à prevista e a dificuldades em honrar os compromissos financeiros, incluindo o pagamento das outorgas ao governo.

Além disso, o relacionamento entre o público e o privado nas concessões aeroportuárias apresentou desafios na coordenação e na renegociação de contratos. O trabalho de Machado (2019) destaca a morosidade dos processos de análise de pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro pela ANAC prejudicando a previsibilidade e a confiança dos investidores. A ausência de mecanismos eficientes de arbitragem independente também é apontada como um fator que complicou ainda mais a resolução de disputas entre as partes.

Ao longo das rodadas de concessão, houve uma evolução nos modelos de contrato. As novas rodadas trouxeram ajustes importantes, como a retirada de obras de responsabilidade do poder público e a mudança na estrutura de pagamento da outorga, que passou de um valor fixo para um aumento progressivo, permitindo investimentos mais eficientes. Gatilhos de demanda foram introduzidos para alinhar o Capex ao crescimento real, evitando investimentos inadequados. Além disso, o perfil das empresas vencedoras também mudou, com operadores globais ganhando espaço e trazendo maior expertise e capacidade de gestão.

¹ A evolução recente do modelo de concessão aeroportuária sob a ótica da financiabilidade (Machado, 2019)

Essas mudanças nos contratos e o sucesso dos operadores nas concessões aeroportuárias resultaram em melhorias expressivas, não apenas ampliando a capacidade operacional, mas também elevando a qualidade dos serviços e a satisfação dos usuários. O êxito das concessões aeroportuárias desde 2011 criou um ambiente altamente favorável para a expansão desse modelo para outros setores. Ao ajustar regras de outorga, promover maior clareza contratual e atrair operadores internacionais, o país estabeleceu as bases para replicar esse sucesso em outras áreas, como portos e rodovias.

No setor portuário, a concessão de terminais e áreas portuárias para a iniciativa privada foi vista como uma solução para problemas crônicos de ineficiência e altos custos logísticos que impactavam negativamente a competitividade econômica do Brasil. Com a aprovação da Lei 12.815/2013, que regula a exploração de portos e instalações portuárias, foi estabelecido um marco legal que permitiu a expansão de modelos de concessão semelhantes aos adotados nos aeroportos.

As concessões portuárias têm gerado benefícios significativos, como o aumento da capacidade de movimentação de cargas e maior eficiência operacional. Em comparação aos portos públicos, os terminais privados mostram superioridade, com o governo autorizando R\$ 24,3 bilhões em investimentos em Terminais de Uso Privado (TUPs) em 2022, um aumento de 96% em relação ao ano anterior. Modelos de participação privada, como os arrendamentos e TUPs, atraíram investimentos expressivos, totalizando R\$ 6 bilhões em arrendamentos entre 2019 e 2022.

Essas concessões reduzem ineficiências e altos custos logísticos, que consomem 13% do PIB, melhorando a competitividade e impulsionando o crescimento econômico, enquanto os portos brasileiros se tornam mais competitivos globalmente, consolidando o modelo de concessão como uma estratégia eficaz para o desenvolvimento da infraestrutura no país.

Com esses resultados, torna-se possível vislumbrar a aplicação do modelo de concessão em novos segmentos, como o setor educacional. A concessão de universidades públicas, por exemplo, poderia ser uma estratégia para melhorar a gestão e a infraestrutura das instituições, assim como foi feito nos aeroportos. Com a transferência parcial da administração para o setor privado, sob contratos bem definidos e mecanismos de controle, seria possível alavancar a eficiência e otimizar os investimentos, garantindo que o ensino superior ofereça maior qualidade com os recursos disponíveis, sem comprometer sua natureza pública.

III) O Problema da Educação no Brasil e Necessidade de Foco no Ensino Superior

Assim como o setor de transportes enfrentou grandes desafios nas décadas passadas, exigindo soluções inovadoras e colaborações estratégicas para superar problemas crônicos de infraestrutura, a educação hoje se configura como um dos principais obstáculos a serem enfrentados. A necessidade de melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços educacionais, expandir o acesso e modernizar a infraestrutura coloca a educação no centro das discussões

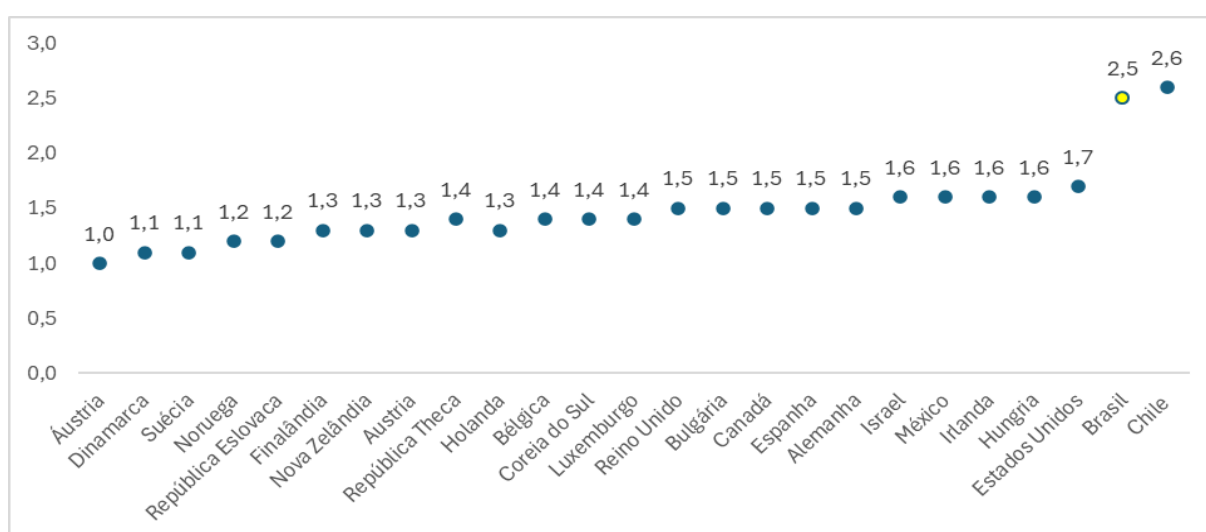
sobre políticas públicas, sublinhando sua importância crucial para o desenvolvimento social e econômico do país.

O panorama demográfico atual, caracterizado pela redução da taxa de natalidade, tem levado a uma diminuição na demanda por educação básica. Segundo o IBGE, a taxa de fecundidade no Brasil caiu de 6,3 filhos por mulher em 1960 para 1,7 em 2020, impactando diretamente o número de matrículas em escolas de educação básica.

Em contrapartida, o mercado de trabalho moderno exige cada vez mais qualificações avançadas, o que tem impulsionado o aumento da demanda por ensino superior e, especialmente, por programas de pós-graduação. Dados do Censo da Educação Superior mostram que, entre 2010 e 2020, o número de matrículas em cursos de pós-graduação *stricto sensu* cresceu cerca de 60%, em paralelo a busca por múltiplas graduações se tornando mais comum, refletindo a necessidade de especialização e atualização constante.

Adicionalmente, o Brasil se destaca no impacto que a graduação, em média, exerce sobre a remuneração dos trabalhadores no mercado. Com uma razão de 2,5, o país é superado apenas pelo Chile, mantendo uma diferença significativa em relação ao próximo colocado, os Estados Unidos.

Gráfico 1. Razão entre o rendimento de trabalhadores com educação superior de graduação e de trabalhadores com ensino médio



Fonte: OCDE: Dados extraídos de OECD.Stat em 12/09/2023. Notas: 1) México (2018), Chile (2017), França (2019), Espanha (2020); 2); o dado do Brasil foi calculado pela Deed/Inep a partir da PnadC de 2021.

Esse contraste evidencia a transformação do perfil educacional da população, que agora exige um foco maior no ensino superior e na educação continuada, ao invés de concentrar esforços exclusivamente na educação básica. Com a queda na natalidade, a demanda por educação básica diminuiu, ao passo que o mercado de trabalho demanda cada vez mais profissionais com qualificações avançadas, como múltiplas graduações e pós-graduações, tornando a educação superior uma prioridade essencial.

IV) Colaboração Público-Privada na Educação: Diretrizes e Modelos Exitosos

Ao desenhar projetos que determinem alguma colaboração público-privada na educação, é fundamental considerar diversas práticas e modelos que têm sido implementados em outros países.

Pode-se definir que uma abordagem bem-sucedida deve incluir um marco legal e regulatório claro que assegure a sustentabilidade da parceria. Um ambiente jurídico robusto pode facilitar a autonomia das instituições envolvidas, ao mesmo tempo em que promove a responsabilidade pelos resultados educacionais. Ao estabelecer metas pré-definidas, como observado em modelos internacionais, é possível garantir que as instituições educacionais sejam avaliadas continuamente e responsabilizadas por seu desempenho.

Um exemplo eficaz de combinação de recursos públicos e gestão privada na educação é o modelo das escolas *charter*, amplamente adotado nos Estados Unidos. Essas instituições são financiadas com recursos públicos, mas são geridas por entidades externas por meio de contratos específicos. Uma característica interessante desse sistema é o mecanismo de renovação contratual, que depende do cumprimento de metas estabelecidas. Assim, as escolas *charter* não apenas se mostram mais econômicas em comparação com as escolas públicas tradicionais, mas também criam incentivos fortes para o desempenho: instituições que não atingem os resultados esperados podem ser fechadas.

Esse modelo tem gerado apresentado bons resultados em rankings educacionais (em 2019, 3 das 10 melhores escolas secundárias públicas dos EUA eram *charters*, assim como 23 das 100 melhores) e um impacto significativo na vida de estudantes de baixa renda e grupos étnicos minoritários, contribuindo para a redução das desigualdades educacionais.

Outra experiência internacional que merece atenção é o *Academies Programme* no Reino Unido. Nesse modelo, escolas públicas, especialmente aquelas com baixo desempenho, podem se tornar academias independentes. Essas academias são operadas por entidades privadas, organizações sem fins lucrativos ou grupos comunitários, mas continuam a receber financiamento do governo. Um dos principais benefícios desse sistema é a autonomia que as academias têm em relação à definição de seus currículos, horários e gestão financeira, permitindo que se adaptem às necessidades específicas de suas comunidades.

O programa oferece três tipos principais de academias: as *Converter Academies*, que eram escolas geridas pelo governo local e decidiram se tornar independentes; as *Sponsored Academies*, que eram escolas com baixo desempenho e, por lei, se tornaram academias para receber apoio adicional; e as *Free Schools*, que são novas escolas criadas para atender à demanda por vagas em áreas específicas.

Muitas academias também fazem parte de *Multi-Academy Trusts (MATs)*, organizações sem fins lucrativos que gerenciam várias academias, permitindo que compartilhem recursos e melhores práticas, promovendo a melhoria contínua dos resultados. Essa estrutura de academias proporciona maior flexibilidade na gestão escolar, com o governo incentivando a adesão a MATs, destacando que isso fortalece a liderança, desenvolve os professores e permite um foco maior na qualidade do ensino e do currículo.

A experiência das escolas *charter* nos Estados Unidos demonstra que modelos que permitem a gestão externa podem levar a resultados significativos e destacam a importância de

incluir mecanismos de avaliação rigorosos que ajudem a determinar quais práticas são eficazes, para quem e de que maneira. Isso se alinha à necessidade de promover a responsabilização dos provedores educacionais. O fortalecimento da transparência e a promoção de uma cultura de prestação de contas são indispensáveis para garantir que os resultados desejados sejam alcançados.

Além disso, a promoção da diversidade na oferta educacional deve ser uma prioridade em qualquer projeto de inovação do modelo tradicional público educacional. Ao incluir diferentes tipos de provedores, como as academias no Reino Unido, é possível criar um sistema educacional mais variado que atenda melhor às demandas locais. Essa diversidade não só amplia as opções para estudantes e pais, mas também aumenta a responsabilidade dos provedores, que se tornam diretamente responsáveis pela comunidade que atendem. Incentivar essa variedade pode resultar em melhorias significativas nos resultados educacionais, uma vez que diferentes instituições podem experimentar abordagens inovadoras e compartilhar melhores práticas.

Em síntese, é essencial aprender com as experiências de projetos internacionais, tanto os casos bem-sucedidos quanto aqueles que não atingiram os resultados esperados. Exemplos como o *Academies Programme* e as escolas *charter* ilustram como a colaboração entre os setores público e privado pode gerar impactos positivos significativos, desde que seja acompanhada de um planejamento cuidadoso e de uma supervisão eficaz. As lições extraídas desses contextos evidenciam a importância de um planejamento meticuloso, da definição clara de responsabilidades e do monitoramento contínuo. Esses elementos são cruciais para assegurar que as parcerias público-privadas não apenas beneficiem a educação, mas também contribuam para o desenvolvimento social mais amplo.

Assim como os modelos de concessão previamente discutidos têm evoluído ao longo de diversas rodadas, é possível aplicar os aprendizados das experiências internacionais para criar parcerias melhor estruturadas e com maiores chances de sucesso. Ao considerar os exemplos apresentados, visualiza-se a oportunidade de implementar um sistema similar nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. Essa abordagem poderia estimular a inovação e aprimorar o desempenho acadêmico, permitindo uma gestão mais flexível e orientada para resultados.

V) Parcerias Público-Privadas para Educação Já Exploradas no País

No Brasil, alguns modelos de Parceria Público-Privada (PPP) na educação já foram explorados. O primeiro exemplo foi estabelecido há mais de 10 anos, em Belo Horizonte, entre a prefeitura e a Inova BH. Sob um contrato de 20 anos, foram construídas 55 escolas públicas de Educação Infantil e Fundamental, nas quais a Inova BH é responsável pela administração,

enquanto a gestão pedagógica permanece a cargo do município. Nesse modelo, a empresa privada ficou responsável por cuidar da construção, manutenção, limpeza, vigilância e fornecimento de mobiliário, enquanto os servidores públicos continuam responsáveis pelas atividades pedagógicas.

Em São Paulo, há duas PPPs em andamento. A primeira envolve a construção e gestão de oito Centros Educacionais Unificados (CEUs), com o parceiro privado responsável pela infraestrutura, limpeza, manutenção e vigilância, enquanto a gestão pedagógica e a alimentação escolar seguem sob responsabilidade da secretaria municipal de Educação. A segunda PPP trata da reforma e conservação de unidades educacionais na Diretoria Regional de Educação de São Mateus, também sem interferência nas atividades pedagógicas.

No Rio Grande do Sul, está em desenvolvimento uma PPP voltada para a requalificação de 100 escolas em 15 municípios, seguindo um modelo em que o parceiro privado é responsável apenas pela infraestrutura, sem participação na parte pedagógica. Já o governo do estado de São Paulo prevê o projeto "Educação Novas Escolas", que abrange a construção e gestão não pedagógica de 33 escolas estaduais de tempo integral, mantendo a gestão pedagógica sob a responsabilidade da secretaria estadual de Educação.

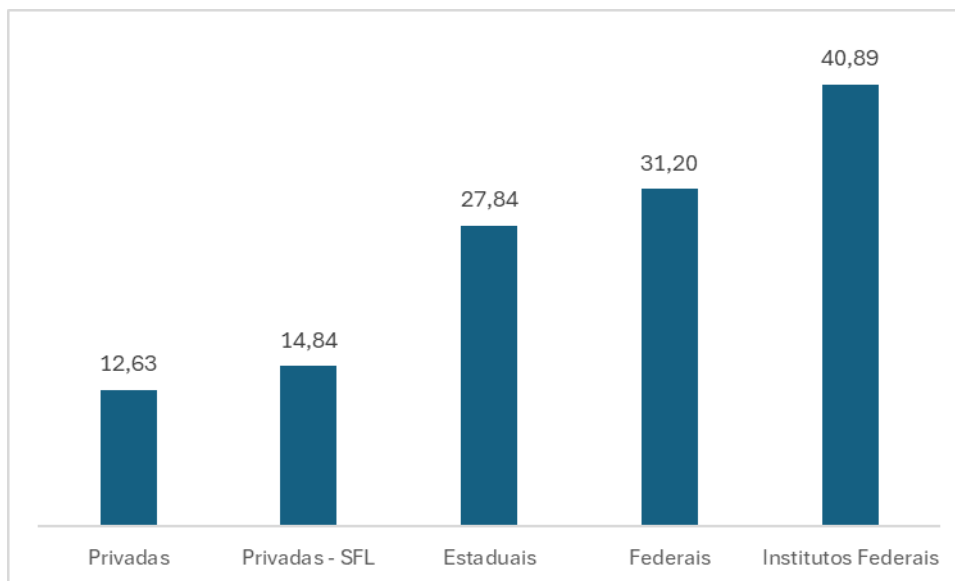
VI) Cenário Educacional Atual e Implementação de Concessões

As universidades públicas brasileiras enfrentam desafios financeiros, estruturais e de governança que, frequentemente, comprometem a manutenção de altos padrões de qualidade e inovação. Em paralelo, experiências bem-sucedidas de colaborações entre o setor público e gestores privados demonstram o potencial dessas parcerias para superar tais dificuldades.

Grandes empresas educacionais particulares trazem consigo um vasto *know-how* na gestão de instituições, permitindo operar com maior eficiência e custos reduzidos, como será demonstrado a seguir. Essa expertise pode ser crucial para a modernização das universidades públicas, assegurando que continuem a oferecer uma educação de excelência em um ambiente cada vez mais competitivo.

Observando o gráfico abaixo é possível verificar que custo por aluno nas universidades públicas gira em torno de duas a três vezes mais do que nas universidades privadas.

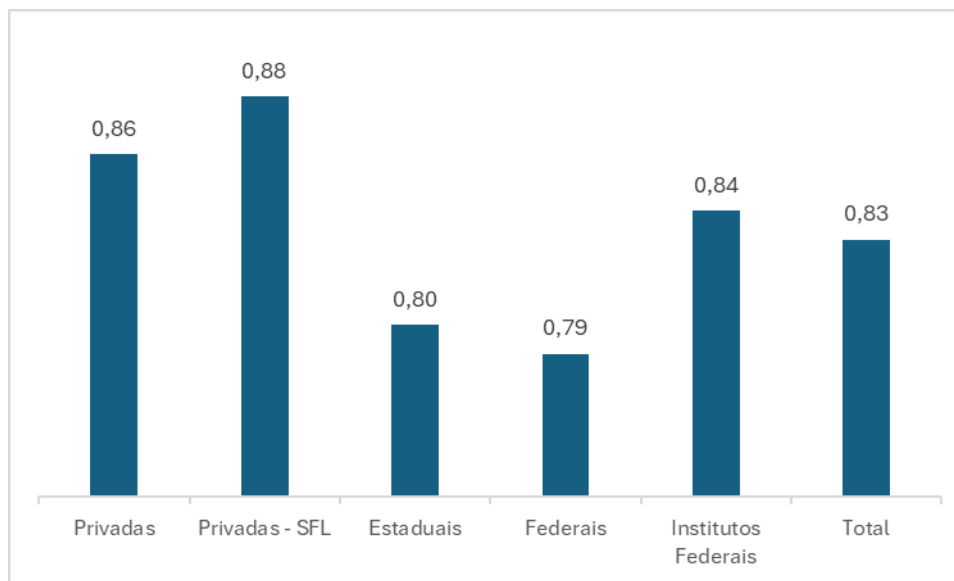
Gráfico 2. Custo médio por aluno da educação superior entre 2013 e 2015 (a valores de 2016)



Fonte: Banco Mundial (2017). Um ajuste justo: eficiência e equidade dos gastos públicos no Brasil: Volume I: síntese Washington, DC: Grupo do Banco Mundial.

Além disso, em uma análise adicional do Banco Mundial (World Bank, 2017), a eficiência foi medida utilizando a metodologia DEA, revelando um elevado nível de ineficiência. Conforme mostrado no gráfico abaixo, os mesmos resultados poderiam ser obtidos com cerca de 17% menos recursos. Essa ineficiência é ainda mais pronunciada nas universidades federais, onde o valor agregado é relativamente baixo em comparação aos custos operacionais.

Gráfico 3. Score de eficiência orientado para insumos da análise de eficiência do Ensino Superior



Fonte: Banco Mundial (2017). Um ajuste justo: eficiência e equidade dos gastos públicos no Brasil: Volume I: síntese Washington, DC: Grupo do Banco Mundial.

O modelo de concessão, com seu sucesso comprovado em diversos setores, surge como uma solução promissora para os desafios enfrentados pelo ensino superior. Ao permitir que empresas privadas assumam a gestão de universidades públicas, esse modelo não apenas oferece a possibilidade de introduzir práticas modernas e eficientes, mas também traz recursos adicionais que podem melhorar a qualidade dos serviços educacionais. Essa abordagem, alinhada às experiências positivas de colaborações anteriores, evidencia como a união entre expertise privada e a missão pública pode revitalizar o setor educacional, garantindo que as universidades mantenham altos padrões de qualidade e inovação em um ambiente cada vez mais exigente.

Propõe-se, assim, a implementação de um projeto-piloto de concessão em duas universidades a fim de ampliar a amostra de análise da eficácia da implementação. Empresas privadas interessadas poderiam participar de um processo licitatório para gerir áreas específicas das universidades, como infraestrutura, serviços administrativos, inovação tecnológica e gestão financeira, mantendo a gestão acadêmica sob a responsabilidade das universidades para preservar sua autonomia.

A transferência parcial da gestão para o setor privado pode reduzir custos operacionais, aumentar a eficiência administrativa e permitir investimentos significativos na modernização da infraestrutura física e tecnológica das universidades. Além disso, uma gestão mais flexível pode estimular a inovação, o desenvolvimento de pesquisas aplicadas e a formação de parcerias estratégicas, além de facilitar o acesso a novas fontes de financiamento e reduzir a dependência do orçamento público.

A adoção do modelo de concessão representa uma estratégia inovadora para enfrentar os desafios das universidades públicas no Brasil. Se bem-sucedido nas universidades selecionadas, o modelo pode ser expandido para outras instituições de ensino superior, promovendo um ambiente universitário mais eficiente e moderno, que continue a oferecer ensino de excelência sem comprometer sua missão pública e social.

Referências Bibliográficas

MACHADO, Bernardo Vianna Zurli et al. A evolução recente do modelo de concessão aeroportuária sob a ótica da financiabilidade. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 50, p. 7-65, 2019. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/19101>. Acesso em: 15 mar. 2024.

BORGES, Renato Hugo Reis. **Concessão de Portos Organizados no Brasil: Considerações sobre os modelos de desestatização de portos públicos previstos pela legislação brasileira**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/concessao-de-portos-organizados-no-brasil-consideracoes-sobre-os-modelos-de-desestatizacao-de-portos-publicos-previstos-pela-legislacao-brasileira.htm>. Acesso em: 01 set. 2024.

INSTITUTO MILLENIUM. **Privatização e concessão de portos: seus impactos e expectativas**. Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/instituto-millennium/privatizacao-e-concessao-de-portos-seus-impactos-e-expectativas/>. Acesso em: 01 set. 2024.

VALOR ECONÔMICO. **STF fixa dois anos para que concessões de portos secos se adaptem a prazos legais**. Valor Econômico, Brasil, 13 jun. 2024. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2024/06/13/stf-fixa-dois-anos-para-que-concessoes-de-portos-secos-se-adaptem-a-prazos-legais.ghtml>. Acesso em: 01 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Indicadores Sociodemográficos e de Saúde no Brasil: 2009*. 2009. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv43892.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Censo da Educação Superior 2020: notas estatísticas*. 2021. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 31 ago. 2024.

CAMARGO, Anamaria. **Escolhas educacionais no mundo e o atraso brasileiro**. Millenium Papers, Instituto Millenium, 25^a edição. Disponível em: https://institutomillennium.org.br/wp-content/uploads/2023/06/01LO_PAPER_EDICAO_26_MILLENIUM_02.pdf. Acesso em: 01 set. 2024.

BIELSCHOWSKY, Carlos Eduardo; AMARAL, Nelson Cardoso. O custo do aluno das 2.537 instituições de educação superior brasileiras: cai um mito? *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 43, e243866, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES.243866>. Acesso em: 11 set. 2024.

RUAS, Pedro. Universidade pública ou privada: qual é melhor? *Terraço Econômico*, 28 nov. 2019. Disponível em: <https://terraoeconomico.com.br/universidade-publica->

[ou-privada-qual-a-melhor/?amp=1](#). Acesso em: 2 out. 2024.

UNITED KINGDOM. Department for Education. What is an academy and what are the benefits?. Education Hub, 14 out. 2021. Disponível em: <https://educationhub.blog.gov.uk/2021/10/14/what-is-an-academy-and-what-are-the-benefits/>. Acesso em: 06 out. 2024.

ALLAN, Luciana. As parcerias público-privadas na educação merecem ser cogitadas. Exame, 12 set. 2023. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/crescer-em-rede/as-parcerias-publico-privadas-na-educacao-merecem-ser-cogitadas/>. Acesso em: 06 out. 2024.

BANCO MUNDIAL. Um ajuste justo: eficiência e equidade dos gastos públicos no Brasil: Volume I: síntese. Washington, DC: Grupo do Banco Mundial, 2017.

BANCO MUNDIAL. Designing effective public-private partnerships in education. Disponível em: <https://blogs.worldbank.org/en/education/designing-effective-public-private-partnerships-education>. Acesso em: 4 out. 2024.

