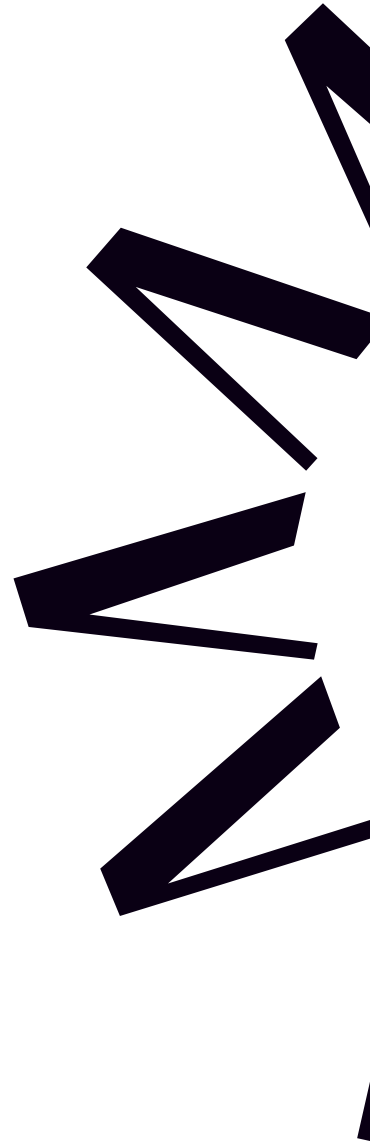


Desenvolvendo a Educação: Explorando Modelos de Concessão e Gestão

Alice Aracema Ladeira

Maria Rosa Pereira Magalhães Oliva Ferraz



Introdução

A ineficiência do Estado na gestão de serviços educacionais é um problema recorrente no Brasil. Objetivando otimizar a gestão e melhorar a infraestrutura, existem alguns programas de parceria entre os setores público e privado, como modelos de concessão e parcerias público-privadas (PPPs). No entanto, esses modelos ainda são pouco explorados na educação, que continua majoritariamente sob administração estatal. Como resultado, o setor enfrenta desafios significativos, como a escassez de investimentos, a baixa eficiência administrativa e as dificuldades na expansão do acesso e da qualidade do ensino, o que compromete seu potencial de avanço e inovação.

Este artigo busca explorar a aplicabilidade do modelo de concessão na gestão do ensino superior público no Brasil, partindo da hipótese de que a introdução de parcerias com o setor privado, sob um marco regulatório bem definido, poderia proporcionar ganhos de eficiência e qualidade, sem comprometer o objetivo público das universidades.

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. Diante desse cenário, analisamos experiências bem-sucedidas de concessões em áreas como transporte e infraestrutura, bem como modelos internacionais de colaboração público-privada na educação, como as escolas *charter* nos Estados Unidos e as academias no Reino Unido, buscando compreender como tais abordagens poderiam ser aplicadas ao ensino superior no Brasil.

O estudo seguirá os seguintes passos: inicialmente, apresentamos o conceito e os principais benefícios do modelo de concessão, detalhando sua aplicação em setores como

transporte e infraestrutura. Em seguida, discutimos as dificuldades enfrentadas pelo ensino superior público no Brasil, destacando questões de custo, eficiência e governança. Posteriormente, analisamos exemplos internacionais de parcerias entre os setores público e privado na educação e experiências nacionais já existentes no setor educacional. Por fim, avaliamos a viabilidade da implementação de um modelo de concessão para universidades públicas brasileiras, propondo um projeto-piloto que permita testar sua eficácia e impactos.

Com essa abordagem, buscamos oferecer uma visão macro sobre a possibilidade de modernização da educação superior por meio da colaboração entre os setores público e privado, considerando as lições aprendidas em outros contextos.

I. Definição e Evolução dos Modelos de Concessão

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 por meio 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 se destacou na implementação de concessões, iniciando pelas ferrovias no século XIX e, posteriormente, pelas rodovias na década de 1990. Essas concessões tiveram um papel fundamental na expansão da malha ferroviária, conectando regiões isoladas e

facilitando o escoamento de produtos agrícolas. De maneira similar, 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. A entrada da iniciativa privada na operação e manutenção de importantes vias resultou em uma melhoria considerável na qualidade das estradas (CNT, 2023).

Em 2022, 67,1% da malha rodoviária concedida foram classificadas como ótimas ou boas, enquanto, entre as rodovias sob gestão pública, apenas 32,4% alcançaram essa avaliação. Essa diferença reflete um padrão observado ao longo dos anos: um estudo da CNT (Confederação Nacional do Transporte), que analisou o período de 2009 a 2022, mostrou que as rodovias concedidas à iniciativa privada tiveram, em média, uma avaliação 41,2 pontos percentuais superior às administradas pela União, considerando critérios como pavimento, sinalização e geometria da via.

No setor aeroportuário, as concessões surgiram como uma estratégia para modernizar e expandir uma infraestrutura que, até 2011, encontrava-se defasada e incapaz de acompanhar a crescente demanda por transporte aéreo (MACHADO, 2019). Na época, a Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária), empresa pública federal de administração indireta, era responsável pela gestão da maioria dos aeroportos brasileiros. No entanto, enfrentava grandes dificuldades para atender às necessidades do setor, que passava por uma rápida expansão.

A gestão centralizada e os recursos limitados resultaram em falta de investimentos, atrasos em obras essenciais e serviços de qualidade insatisfatória, comprometendo a capacidade operacional dos aeroportos. Em 2010, treze dos vinte principais aeroportos do país já operavam com restrições, devido à limitação do pátio de aeronaves e/ou do terminal de passageiros (McKinsey & Company, 2010). Esse cenário levou à

sobrecarga da infraestrutura e à incapacidade de absorver o crescimento do número de passageiros e a ampliação das rotas aéreas, reforçando a necessidade de modernização do setor

Com o início das concessões, o setor aeroportuário passou por uma transformação significativa. A transferência da gestão de aeroportos estratégicos para operadores privados trouxe uma injeção de capital e maior eficiência operacional. No segundo ano dos contratos, os investimentos privados já somavam R\$ 4,5 bilhões (NETO, 2016). Além disso, houve uma redução nas despesas gerais e administrativas das concessões entre 2015 e 2016, contrastando com o aumento dessas despesas nos aeroportos ainda sob gestão da Infraero (RIBEIRO, 2018).

Os impactos foram evidentes na expansão da capacidade dos terminais, modernização das infraestruturas e introdução de novas tecnologias para otimizar o fluxo de passageiros e cargas. O Aeroporto Internacional de Guarulhos, por exemplo, recebeu investimentos que viabilizaram a construção de um novo terminal, a ampliação das pistas e melhorias nas instalações de atendimento ao público, resultando no aumento da capacidade operacional e em maiores índices de satisfação dos usuários (MACHADO, 2019). Outro caso de sucesso foi o Aeroporto de Brasília, onde os investimentos em infraestrutura permitiram a modernização do terminal e uma experiência aprimorada para os passageiros. O índice de satisfação geral saltou de 3,85, em 2013, para 4,35, em 2018, segundo dados do sistema Hórus, do Ministério da Infraestrutura.

Apesar dos avanços, as concessões aeroportuárias enfrentaram desafios significativos, especialmente no equilíbrio econômico-financeiro dos contratos em um ambiente de incertezas econômicas e oscilações na demanda. Um exemplo marcante foi o Aeroporto de Viracopos, cuja concessionária entrou em recuperação judicial em 2018, devido a graves dificuldades financeiras.

A crise foi agravada por projeções

superestimadas de demanda de passageiros e cargas, que não se concretizaram. Em 2018, o aeroporto registrou menos de 40% da demanda originalmente prevista, comprometendo sua sustentabilidade financeira. Como passageiros e cargas são os principais motores de receita, a frustração dessas expectativas resultou em uma arrecadação inferior à projetada, dificultando o cumprimento de obrigações financeiras, incluindo o pagamento das outorgas ao governo (MACHADO, 2019).

Além disso, o relacionamento entre o público e o privado nas concessões aeroportuárias apresentou desafios na coordenação e na renegociação de contratos. Destaca-se a morosidade dos processos de análise de pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro pela Agência Nacional de Aviação Civil (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 investimento 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.

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 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 (BORGES, 2023). Modelos de participação privada, como os arrendamentos e os Terminais de Uso Privado (TUPs), atraíram investimentos expressivos, totalizando R\$ 6 bilhões em arrendamentos entre 2019 e 2022.

Além de estimular a competitividade e impulsionar o crescimento econômico, essas concessões contribuem para que os portos brasileiros se tornem mais competitivos globalmente, consolidando o modelo de concessão como uma estratégia eficaz para o desenvolvimento da infraestrutura no país. Reflexo desse avanço, os Terminais de Uso Privado (TUPs) movimentaram 66,14 milhões de toneladas em fevereiro de 2024, registrando um crescimento de 10,89% em relação ao mesmo período do ano anterior (BRASIL, 2024).

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 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.

II. O Problema da Educação no Brasil e Foco Inicial no Ensino Superior

Assim como o setor de transportes enfrentou grandes desafios de melhoria e ampliação nas décadas passadas, exigindo soluções inovadoras e colaborações estratégicas para mitigar 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.

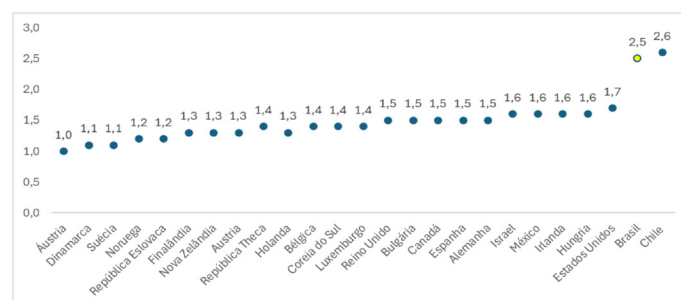
Em contrapartida, o mercado de trabalho moderno exige cada vez mais qualificação, o que tem impulsionado o aumento da demanda por ensino superior e, especialmente, por programas de pós-graduação. Dados do Censo da Educação Superior mostram que, entre 2010 e 2020, o número de matrículas em cursos de pós-graduação

stricto sensu cresceu cerca de 60%. Em paralelo, a busca por múltiplas graduações se tornou 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 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.



Há uma transformação do perfil educacional da população, que agora exige um foco maior no ensino superior e na educação continuada.

III. Colaboração Público-Privada na Educação: Lições Internacionais e Diretrizes para Modelos de Gestão Eficientes

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 facilita 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 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 (Ibid) – 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.

Se aproximando mais da nossa proposta, temos como exemplo as concessões de escolas em Bogotá, na Colômbia, um modelo implementado há 24 anos na capital do país. Nesse modelo, escolas privadas com resultados educacionais excepcionais assumem a administração de recursos públicos, oferecendo educação para crianças de setores vulneráveis ou de estratos mais baixos que residem na área de influência dessas escolas. Esse sistema tem como base a inclusão e o acesso ao ensino de qualidade, utilizando a *expertise* do setor privado para aprimorar a gestão educacional (APONTE, 2018). Em 2018, esses recursos eram administrados por 22 escolas, que operavam sob o modelo de concessão, assumindo a gestão de escolas públicas com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino e otimizar o uso dos recursos disponíveis

Em síntese, é essencial aprender com as experiências de projetos internacionais, analisando os fatores que contribuíram para o sucesso de diferentes modelos. 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 entre os setores público e privado não apenas beneficiem a educação, mas também contribuam para o desenvolvimento social mais amplo.

Assim como os modelos de concessão demonstraram impacto positivo ao modernizar e otimizar setores como transporte e infraestrutura ao longo de diversos editais, é possível aplicar

os aprendizados das experiências internacionais para estruturar parcerias mais eficazes no ensino superior público brasileiro. Ao considerar os exemplos apresentados, abre-se a oportunidade de implementar um sistema que combine gestão privada eficiente, maior autonomia administrativa e mecanismos de avaliação de desempenho, sem comprometer a missão pública das universidades. Essa abordagem poderia estimular a inovação por meio de investimentos em tecnologia e infraestrutura, melhorar a alocação de recursos e fortalecer a governança acadêmica, permitindo uma gestão mais flexível e orientada para resultados.

IV. Experiências Selecionadas de Iniciativas Público-Privadas na Educação Brasileira

Embora o Brasil ainda tenha um histórico limitado de parcerias entre o público e privado na educação, algumas iniciativas têm sido implementadas em diferentes estados e municípios. Essas experiências, em sua maioria, seguem um padrão comum: a entidade privada fica restrita a aspectos logísticos e operacionais, enquanto a gestão pedagógica permanece sob responsabilidade do setor público. Esse modelo tem como objetivo aprimorar a infraestrutura, garantir a manutenção adequada das escolas e otimizar a alocação de recursos, sem comprometer a autonomia educacional. Essa diretriz também deve ser considerada ao avaliar a viabilidade da aplicação desse modelo ao ensino superior, garantindo que eventuais concessões preservem a missão acadêmica e o caráter público das universidades.

Nesse contexto, algumas iniciativas no Brasil já demonstram como as parcerias público-privadas podem ser estruturadas no setor educacional, focando na gestão administrativa e operacional das escolas. Um exemplo é o contrato firmado em Belo Horizonte, entre a prefeitura e a Inova BH, uma

Sociedade de Propósito Específico (SPE) criada para gerir a primeira PPP educacional do país. 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, iniciada em 2014, 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.

A experiência das PPPs demonstra que a participação privada na administração educacional pode gerar ganhos de eficiência e reduzir custos operacionais. Entretanto, como essas parcerias são limitadas a aspectos logísticos, seu impacto na sustentabilidade financeira e na modernização das universidades ainda é reduzido. Diante desse

cenário, o modelo de concessão surge como uma alternativa que poderia aprofundar os benefícios da colaboração público-privada, permitindo uma gestão universitária mais flexível, eficiente e orientada para resultados, sem comprometer a autonomia acadêmica e a natureza pública do ensino superior.

Com base nas experiências analisadas, é possível construir um modelo de concessão educacional que vá além dos ganhos obtidos com as PPPs, garantindo maior eficiência na administração universitária e maior capacidade de investimento na modernização da infraestrutura e na inovação tecnológica. Esse aprimoramento poderia representar um avanço significativo na busca por um ensino superior público mais sustentável e competitivo.

V. Desafios do Ensino Superior Público e Proposta de 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.

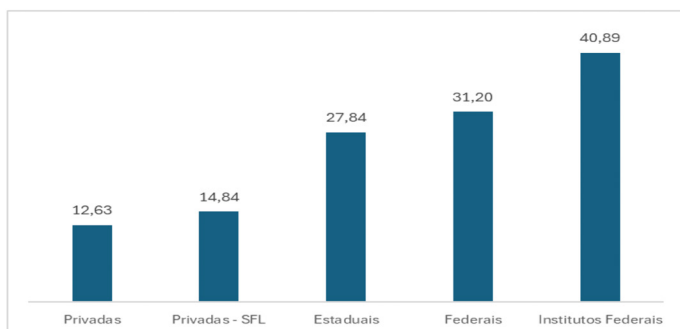
Grandes empresas educacionais particulares trazem consigo um vasto know-how na gestão de instituições, permitindo operar com maior eficiência e custos reduzidos, como será demonstrado a seguir. Essa *expertise* pode ser crucial para a modernização das universidades públicas, assegurando que continuem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

Observando o gráfico abaixo, é possível verificar um custo por aluno nas universidades públicas mais elevado do que nas universidades privadas.

Embora existam diversos fatores que influenciam essa diferença e que merecem uma discussão mais aprofundada, o dado aponta uma oportunidade a ser explorada na busca por maior eficiência na gestão do ensino superior público. A análise dessa disparidade deve considerar diferentes aspectos estruturais, mas reforça a necessidade de avaliar alternativas que otimizem o uso dos recursos disponíveis, incluindo modelos de gestão mais eficientes.

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

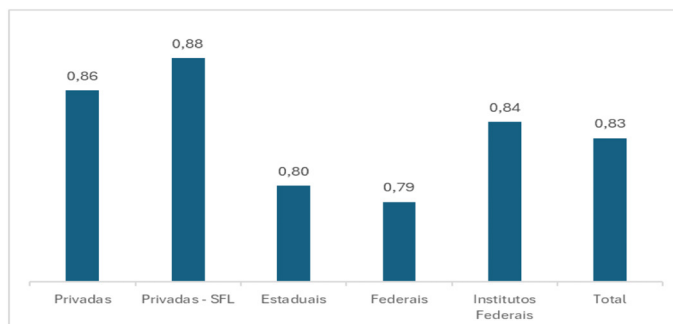
Fonte: Banco Mundial (2017). Um ajuste justo: eficiência e equidade dos gastos públicos no Brasil: Volume I: síntese Washington, DC: Grupo do Banco Mundial.



Além disso, em uma análise adicional do Banco Mundial (World Bank, 2017), a eficiência foi medida utilizando a metodologia DEA (Data Envelopment Analysis), uma técnica que utiliza a programação linear para avaliar a eficiência relativa de unidades produtivas – os tipos de instituição – comparando os recursos utilizados com os resultados alcançados. O estudo revelou um elevado nível de ineficiência, indicando que 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. Em média, um estudante em universidades públicas no Brasil custa de duas a três vezes mais do que um estudante em universidades privadas, apesar de entregar resultados semelhantes, o que reforça a necessidade de avaliar modelos alternativos de gestão e financiamento.

| 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.



VI. Proposta de Implementação de Concessões no Ensino Superior

Diante desse cenário, 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 administrativa das universidades públicas, esse modelo pode introduzir práticas modernas de governança, otimizar o uso de recursos e atrair investimentos adicionais para infraestrutura e inovação. No entanto, a gestão pedagógica permaneceria sob responsabilidade do setor público, garantindo que a autonomia acadêmica e os objetivos educacionais sejam preservados.

Essa abordagem, aliada às experiências positivas de colaborações anteriores, evidencia como a união entre *expertise* privada na administração e a missão pública do ensino pode contribuir para a revitalização do setor educacional. Dessa forma, a concessão não apenas possibilita uma gestão mais eficiente, mas também cria condições para que as universidades mantenham altos padrões de qualidade e inovação em um ambiente cada vez mais exigente.

No entanto, a concessão de serviços educacionais, especialmente no ensino superior, representa um desafio inédito e exige atenção redobrada. É fundamental estabelecer diretrizes

claras, capacitar servidores responsáveis pela regulação e adotar salvaguardas institucionais para evitar captura pelo setor privado e garantir que a concessão sirva ao interesse público.

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.

Caso bem-sucedido, esse modelo poderia ser expandido para outras instituições de ensino superior, promovendo um ambiente universitário mais eficiente, moderno e sustentável, garantindo que as universidades mantenham seu compromisso com a excelência acadêmica, sem comprometer sua missão pública e social.

VII. Conclusão

O ensino superior público brasileiro enfrenta desafios estruturais e financeiros que comprometem sua eficiência e sustentabilidade. A análise comparativa entre universidades públicas e privadas evidencia a necessidade de repensar os modelos de gestão, visto que o custo por aluno nas instituições públicas é significativamente mais alto, sem uma contrapartida proporcional em eficiência ou resultados acadêmicos.

A experiência de concessões bem-sucedidas em outros setores e modelos internacionais na educação mostram que a colaboração entre o público e o privado pode ser uma alternativa viável para aprimorar a gestão universitária. A proposta de implementação de um projeto-piloto de concessão em universidades públicas busca equilibrar autonomia acadêmica e eficiência administrativa, garantindo a manutenção da qualidade do ensino, inovação e sustentabilidade

financeira.

Se essa experiência for bem-sucedida, poderá abrir caminho para a expansão do modelo e a adoção de novas formas de gestão que garantam o futuro do ensino superior público no Brasil, alinhando-se às necessidades do século XXI e promovendo um sistema universitário mais moderno, eficiente e acessível.

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- 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. 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.
- BANCO MUNDIAL. Um ajuste justo: eficiência e equidade dos gastos públicos no Brasil: Volume I: síntese. Washington, DC: Grupo do Banco Mundial, 2017.
- 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.
- 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.
- CAMARGO, Anamaria. Escolhas educacionais no mundo e o atraso brasileiro. Millenium Papers, Instituto Millenium, 25ª edição. Disponível em: https://institutomillenium.org.br/wp-content/uploads/2023/06/01LO_PAPER_EDICAO_26_MILLENIUM_02.pdf. Acesso em: 01 set. 2024.
- Confederação Nacional do Transporte (CNT). Parcerias: a provisão de infraestruturas de transporte pela iniciativa privada: rodovias. Brasília: CNT, 2023. 116 p.: il. color.; gráficos, mapas.
- 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 MILLENIUM. Privatização e concessão de portos: seus impactos e expectativas. Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/instituto-millenium/privatizacao-e-concessao-de-portos-seus-impactos-e-expectativas/>. Acesso em: 01 set. 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.
- 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.
- MCKINSEY & COMPANY. Estudo do Setor de Transporte Aéreo. Relatório Consolidado. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/pesquisaedados/estudos/bndes-fep/prospeccao/chamada-publica-bndesfep-prospeccao-no-032008-tra>. Acesso em: 7 out. 2024.
- MOLANO APONTE, Diego. Colegios en concesión: una oportunidad para la calidad en la educación. Bogotá, 1 ago. 2018. Disponível em: <https://concejodebogota.gov.co/colegios-en-concesion-una-oportunidad-para-la-calidad-en-la-educacion/cbogota/2018-08-01/132524.php>. Acesso em: 29 jan. 2025.
- NETO, C. A. S. C. Reflexões sobre Investimentos em Infraestrutura de transporte no Brasil. Radar, Brasília, Ipea, n. 47, p. 7-21, out. 2016. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7317/1/Radar_n47_reflex%C3%B5es.pdf. Acesso em: 7 out. 2024.

RUAS, Pedro. Universidade pública ou privada: qual é melhor? Terraço Econômico, 28 nov. 2019. Disponível em: <https://terracoeconomico.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.

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.