

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e95134>

PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NO ESTÁDIO UNIVERSITÁRIO PEDRO PEDROSSIAN DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN HIGHER EDUCATION: A CASE STUDY IN PEDRO PEDROSSIAN UNIVERSITY STADIUM AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF MATO GROSSO DO SUL

Itamar Andrade Ferreira, Mestre

<https://orcid.org/0009-0001-5975-0979>

itamarandradeferreira@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina | Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Bernardo Meyer, Doutor

<https://orcid.org/0000-0003-1915-8695>

bernardo.meyer@ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina | Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Nairon Nicolas da Silva Gomes, Mestre

<https://orcid.org/0000-0003-0480-4391>

nairon.gomes@posgrad.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina | Programa de Pós-Graduação em Administração
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 23/junho/2023

Aprovado em 04/setembro/2023

Publicado em 05/fevereiro/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar possíveis potencialidades à Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), advindas da adoção de Parceria Público-Privada (PPP) como estratégia para gestão do Estádio Universitário Pedro Pedrossian. Trata-se de um estudo de caso qualitativo e descritivo. O referencial teórico utilizado baseia-se em administração pública, administração universitária e PPP. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, documentos e observação não participante e analisados com o uso de técnicas de análise documental e de conteúdo. Sua originalidade está centrada na temática, pouco explorada no mundo acadêmico e nas práticas de gestão universitária e que demandam de estudos para a compreensão dos riscos, possibilidades, estruturação e outras variáveis inerentes à consolidação de uma PPP dentro do contexto da Gestão Universitária, evidenciando a relevância do trabalho para o campo científico. Os principais resultados da pesquisa evidenciaram que o uso de PPPs para a gestão do Estádio é aderente à percepção dos gestores da universidade demonstrando potencialidades na implantação de PPP. Como contribuição teórica, mostrou-se a potencialidade do uso de PPP na gestão de equipamentos públicos de uma universidade federal brasileira. Constatou-se que os principais desafios dos gestores são a adequação das normas institucionais às crescentes dinâmicas do mercado e sociedade, além do custo de ser pioneiro na implantação de PPPs em Universidades Federais.

Palavra-Chave: Parceria Público-Privada. PPPs. Gestão Universitária. Administração Pública.

ABSTRACT

This study aims to identify possible potential for the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS), arising from the adoption of Public-Private Partnership (PPP) as a strategy for managing the University Stadium Pedro Pedrossian. This is a qualitative and descriptive case study. The theoretical framework used is based on public administration, university administration and PPP. Data were collected through interviews, documents and non-participant observation and analyzed using document and content analysis techniques. Its originality is centered on the theme, little explored in the academic world and in university management practices and that demand studies to understand the risks, possibilities, structuring and other variables inherent to the consolidation of a PPP within the context of University Management, evidencing the relevance of the work to the scientific field. The main results of the research showed that the use of PPPs for the management of the Stadium is adherent to the perception of university managers demonstrating potential in the implementation of PPP. As a theoretical contribution, the potential of using PPP in the management of public facilities at a Brazilian federal university was shown. to be a pioneer in the implementation of PPPs in Federal Universities.

Keyword: Public-Private Partnership. PPPs. University Management. Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

A administração de universidades vem passando por dificuldades orçamentárias há longo período de tempo. Essas dificuldades têm ensejado uma busca constante por eficiência e aprimoramento na gestão de seus recursos. Nesse contexto, as Parcerias Público-Privadas (PPP) surgem como uma alternativa para permitir a melhoria na prestação de serviços públicos de forma a maximizar o uso dos recursos públicos em algumas áreas das instituições.

Ainda que as instituições públicas federais de educação superior (IFES) brasileiras não tenham inaugurado essa forma de colaboração entre atores públicos e privados, estudos já demonstram a sua potencialidade (SILVEIRA, 2021; SILVEIRA; MEYER, 2021). No caso em estudo, a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) possui um ativo *sui generis* no contexto das IFES brasileiras, o Estádio Universitário Pedro Pedrossian, popularmente conhecido como Moreirão, com capacidade para trinta mil pessoas, o qual enfrenta dificuldades para gerenciar e manter ao longo dos anos.

A utilização de PPP na reforma e manutenção de estádios de futebol tem se mostrado superior em relação aos métodos tradicionais aliado ao potencial de transformá-los em arenas multiuso, proporcionando a possibilidade de geração de receitas operacionais alternativas (REIS. CABRAL, 2017), como também tem o potencial de gerar valiosos bens públicos e externalidades positivas para a economia local (JOHNSON; WHITEHEAD, 2000). Em suma aborda-se o objeto de estudo sob a ótica da gestão universitária (MEYER JR.; MURPHY, 2000; PASCUCCI *et al.*, 2016) e da PPP como uma possibilidade de melhor gerir o patrimônio público (WANG *et al.*, 2018; MEYER, 2021).

Um dos pontos chave para a adoção de uma PPP é a experiência dos atores envolvidos no processo de consolidação deste tipo de arranjo entre as organizações (MEYER, 2021). Face a insegurança em relação aos resultados de PPP geradas pela falta de experiência com estratégias não tradicionais, e quando não se tem um histórico no ramo, conhecer as potencialidades da adoção de uma PPP pode mitigar os riscos e os receios dos administradores na busca por esta estratégia.. Assumindo esta perspectiva, discute-se as potencialidades à Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, advindas da adoção de PPPs como estratégia para a gestão do Estádio Pedro Pedrossian, “Moreirão”.

A pesquisa realizada é um estudo de caso de características qualitativas. Os dados e informações utilizados foram coletados por meio de entrevistas, documentos e

observação não participante. Posteriormente, os dados coletados foram triangulados e analisados com o uso de técnicas de análise documental e de conteúdo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública vem passando por um processo de intensas transformações, motivadas por inúmeros fatores como as mudanças tecnológicas e nos padrões de comportamento das pessoas. Em face disso, as abordagens teóricas sobre o tema também mudaram ao longo do tempo. Esse processo de transformação iniciou-se pela racionalidade material da abordagem patrimonialista regida por valores éticos, religiosos e políticos (FAORO, 1993). Neste modelo, por suas características, a prestação de serviços à população não era prioridade, pois o Estado era considerado propriedade do rei e sua atuação voltada ao soberano, sua família e seus asseclas (COSTIN, 2010) não havendo preocupação com a eficiência da máquina estatal (BRESSER-PEREIRA, 2001). Deste modo, este modelo de administração tornou-se obsoleto e insustentável com a evolução do capitalismo industrial (COSTIN, 2010).

Com o intuito de avançar em relação ao patrimonialismo e superar os efeitos negativos do nepotismo (SECCHI, 2009) e do exercício arbitrário do poder (OSBORNE; GAEBLER, 1992), surge no século XX o modelo burocrático idealizado pelo sociólogo Max Weber trazendo como preocupação a eficiência organizacional, econômica e administrativa nas organizações (SECCHI, 2009). Essa nova abordagem baseia-se por meio de um método de organização racional e eficiente (OSBORNE; GAEBLER, 1992) que seria aplicado não só na administração pública, mas também em empresas de negócios e associações voluntárias (DENHARDT, 2012), inclusive nas universidades (MINTZBERG, 1995; SCAGLIONE; GOLDCHLEGER, 2016).

A burocracia foi considerada por Weber como um tipo de poder ou de dominação (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1980), no qual o Estado detém o monopólio da coerção (COSTIN, 2010), emanado das normas e instituições formais (SECCHI, 2009). Neste modelo, as organizações são consideradas como organizações sociais, formais, impessoais e dirigidas por administradores profissionais (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1980).

Durante muito tempo o modelo burocrático demonstrou sua eficiência, pois solucionava os problemas de sua época (OSBORNE; GAEBLER, 1992). No entanto, com a

complexidade de novas tarefas atribuídas ao poder público advindas do Estado Social, tornou-se indispensável a busca por maior eficiência, diminuição dos custos, redução da hierárquica e maior flexibilidade na máquina pública, com vistas a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão (COSTIN, 2010). Embora tenham havido efeitos negativos denominados de disfunções burocráticas (SECCHI, 2009), e que o ambiente contemporâneo exige instituições flexíveis e adaptáveis, o modelo burocrático ainda se mostra bastante presente na realidade organizacional (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

A administração pública gerencial foi uma resposta à crise do Estado que foi decorrente também da crise ao modelo burocrático nos anos 80 (BRESSER-PEREIRA, 1996). Nessa nova abordagem, busca-se eficiência e melhores resultados por meio da cooperação entre os setores público e privado (SILVEIRA; MEYER, 2019).

Nos Estados Unidos da América (EUA), no início da década de 80, mediante o descontentamento com os serviços públicos oferecidos pelo governo, fez seus gestores buscarem alternativas na prestação de serviços a sociedade adotando parcerias com o setor privado (OSBORNE; GAEBLER, 1992), consolidando assim, novas práticas de gestão oriundas do privado (SECCHI, 2009), a redefinição do papel do Estado e a ampliação das ações de iniciativa privada nas organizações públicas (OLIVEIRA *et al.*, 2005).

Estes movimentos estenderam-se em vários países refletindo no padrão das relações entre os setores público e privado e na transferência de empresas estatais à iniciativa privada. A provisão de serviços de infraestrutura foi diretamente afetada impactando fortemente nas formas de financiamento das ações nesse campo surgindo como alternativa para viabilizar projetos de infraestrutura e de provisão de serviços públicos (BRITO; SILVEIRA, 2005).

Deste modo, as práticas colaborativas com organizações privadas têm sido empregadas nas organizações públicas em diferentes tipos de organizações (MEYER, 2021), inclusive nas instituições públicas de educação superior promovendo ações de maneira a oportunizar benefícios para ambas as partes (SILVEIRA; MEYER, 2021), evidenciando as PPP como alternativa dentre várias estratégias e ferramentas gerenciais no fornecimento de serviços públicos a sociedade (SILVEIRA; MEYER, 2021).

Com a implantação da filosofia da administração pública gerencial no setor público, sua influência tem sido sentida também na atuação das universidades públicas e na forma de atuação de seus gestores (ÉSTHER, 2011). Deste modo, a falta de modelos próprios de

gestão universitária tem levado seus gestores a fazerem ajustes e experimentações de modelos empresariais (MEYER; MEYER JUNIOR, 2013) de maneira que grande parte das abordagens gerenciais difundidas nas universidades tem sua origem no contexto empresarial (MEYER JUNIOR; LOPES, 2015).

A complexidade das organizações universitárias entretanto constitui-se em obstáculos à operacionalização de práticas gerenciais tradicionais (MEYER; MEYER JUNIOR, 2013, MEYER JUNIOR; LOPES, 2015) como também os modelos gerenciais tem se mostrado inapropriados à gestão das universidades (PASCUCI *et al.*, 2016), tornando-se fundamental que as práticas e modelos de administração sejam moldados às especificidades do gerenciamento universitário (MARTENS, 2010). Embora as universidades mantenham características comuns a qualquer outra organização, as quais podem ser aplicados os princípios gerais da administração, as Instituições Federais de Educação Superior (IFES) possuem especificidades que demandam um olhar diferenciado de seus gestores (MEYER JUNIOR; MURPHY, 2000).

Por último, cabe destacar o esforço necessário para a redução das disfunções da burocracia na administração pública, a qual pode ser enfrentada por meio da mudança da lógica de controle das atividades meio para o foco nos resultados (MEYER, 2021). Neste sentido, destaca-se os benefícios apresentados pelas PPP, os quais, dentre outros, podem contribuir para o ganho de eficiência e controle das atividades e processos das IFES possibilitando melhor monitoramento dos seus serviços entregues à sociedade (MEYER, 2021).

2.2 PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS

As Parcerias Público-Privadas originaram-se na década de 90 na Inglaterra, inicialmente denominadas de *Project Finance Initiatives*, ou (PFIs) (WANG *et al.*, 2018) e, posteriormente, assumiram novo formato passando então a chamar-se Parcerias Público-Privadas (THAMER; LAZZARINI, 2015) tendo como principal objetivo o ganho de eficiência na contratação de serviços públicos (BRITO; SILVEIRA, 2005).

Surge então novo arranjo de participação privada nos serviços públicos, no qual o poder público contrata a organização privada para explorar e investir em ativos públicos (PÉRICO; REBELATTO, 2005). Esse novo modelo destaca-se e difunde-se em todo o mundo em face dos problemas fiscais dos governos e do acesso à expertise das empresas

privadas na área de tecnologia da informação (BOVAIRD, 2004).

O advento das PPP produz mudança estrutural na forma de financiamento e provisão de serviços públicos a sociedade (PECI; SOBRAL, 2007), baseadas em relações contratuais colaborativas de longo prazo e apoiadas nos recursos e competências do parceiro privado (KIVLENIECE; QUELIN, 2012).

As PPP são abordadas de diferentes formas em diversos países, tornando seu conceito difuso, variando conforme a legislação de cada país (THAMER; LAZZARINI, 2015). No Brasil seu conceito é restrito a uma forma específica de contrato entre os setores público e privado, diferentemente de outros países onde é estabelecido de forma ampla, abrangendo qualquer forma de colaboração público-privada (MEYER, 2021) em um continuum de opções com ênfase entre público a privada (HODGE; GREVE, 2009).

O marco regulatório das PPPs no Brasil tornou-se realidade com a Lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004, a qual estabelece as regras gerais para a contratação de PPPs no âmbito da administração pública as definindo como: “contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa” (MEYER, 2021). Embora enquadradas como concessão, as PPP diferem-se das concessões tradicionais na forma de remuneração do parceiro privado, sendo permitida a complementação de receitas pelo setor público além da cobrança de tarifas (BRITO; SILVEIRA, 2005) e também por sua natureza cooperativa e de divisão de riscos (THAMER; LAZZARINI, 2015).

As PPP não devem ser confundidas com privatizações, as quais implicam a alienação de ativos públicos ao setor privado, enquanto que nas PPP não há alienação de ativo público, mas gestão conjunta do patrimônio concedido (PECI; SOBRAL, 2007), o qual ao término do contrato será transferida ao setor público (MEYER, 2021) promovendo a cooperação entre os setores público e privado. As PPP caracterizam-se por serem cooperações de longo prazo de objeto complexo, com enfoque no compartilhamento de riscos, benefícios, recursos e responsabilidades, impulsionando os setores público e privado a desenvolver esforço conjunto (WANG *et al*, 2008).

Vários benefícios podem ser atribuídos aos contratos de PPP, dentre eles, destacam-se: (a) a possibilidade de redução do endividamento público (PÉRICO; REBELATTO, 2005), um vez que permitem que os desembolsos do governo sejam realizados a longo prazo os quais serão considerados como obrigações contratuais em vez de encargos financeiros (MEYER, 2021); (b) utilização da estratégia de *bundling* na qual toda a cadeia

produtiva do projeto pode ser integrada em um único fornecedor (MEYER, 2021) ficando o parceiro privado responsável pelas fases do planejamento a execução do projeto (REIS; CABRAL, 2017), proporcionando economia de escala (YESCOMBE; 2007), redução dos custos administrativos (MEYER, 2021), e melhora na qualidade da prestação dos serviços (BRITO; SILVEIRIA 2005); (c) geração de valor agregado por meio de sinergia no desenvolvimento de produtos e serviços que não seriam possíveis sem PPP (KLIJN; TEISMAN, 2003); (d) ganho de eficiência introduzido pela expertise do parceiro privada, o qual é desprovido de amarras normativo-burocráticas, sob as pressões sofridas pelas forças de mercado e o seu foco nos resultados em busca pela sobrevivência, consegue muitas vezes ser mais eficiente que o setor público na construção e a prestação de serviços à sociedade (CARNEIRO; GIOSA; LEMOS, 2021, MEYER, 2021); (e) produção de combinações de habilidades gerenciais que oxigenam a burocracia estatal e proporcionam aprendizagem exploratória resultando em acumulação de conhecimento, técnicas, habilidades, inovação e eficiência na provisão do bem público (KIVLENIECE; QUELIN, 2012, MEYER, 2021);

Mesmo considerando o potencial de melhoria e eficiência na prestação dos serviços públicos à sociedade, as PPP não devem ser vistas como uma solução milagrosa capaz de sanar todas as disfunções da administração pública (HODGE; GREVE, 2009). Portanto, para que se tenham resultados satisfatórios na sua implantação, é necessário que sejam devidamente organizadas, tenham efetiva gestão de contrato (MEYER, 2021) e fiscalização do desempenho (QUELIN et al., 2018). Soma-se a isso uma estrutura de governança que assegure o alinhamento de interesses entre os setores público e privado, definindo claramente atribuições, papéis e responsabilidades (MATOS; GONÇALVES, 2020).

Neste sentido, a aprendizagem conjunta e o acúmulo de experiências adquiridas pelos parceiros amenizam os riscos e incertezas contratuais e melhoram as relações contratuais entre os parceiros, os quais passam a atuar de forma interdependente como empreendedores de interesse público (CABRAL; LAZZARINI; AZEVEDO, 2013, QUELIN, et al., 2018). Para tanto, a implantação de unidades especializadas em PPP são importante na concepção, implementação e monitoramento de PPP, além de contribuir para o aprendizado organizacional e entrega de melhores serviços à sociedade (THAMER; LAZZARINI, 2015, QUELIN et al., 2018).

Durante o processo de estruturação e modelagem das PPP deve-se considerar a

utilização de apoio externo que possa subsidiar a tomada de decisão da administração pública. Esse apoio pode se dar por meio das unidades especializadas em PPPs, pela contratação de empresas de assessorias especializadas na área, e ainda por meio do recurso do Procedimento de Manifestação de Interesse, PMI (THAMER; LAZZARINI, 2015; FERNANDEZ *et al.*, 2019; AVELAR; BRAGAGNOLI, 2022).

Os contratos de PPP têm sido amplamente utilizadas em diversos setores da sociedade (WANG *et al.*, 2018), inclusive na área da educação para o fornecimento de infraestrutura e gestão de espaços escolares (FERNANDEZ, 2019) proporcionando maior dedicação de tempo às atividades pedagógicas (PATRINOS; BARRERA-OSIRIO; GUÁQUETA, 2009, RODRIGUES; ZUCCO, 2018) e considerável economia de esforço aos professores e gestores (CARNEIRO; GIOSA; LEMOS, 2021). Tais contratos ainda não são realidade nas IFES, não havendo modelos pré-definidos para a Educação Superior, (SILVEIRA, 2021).

Diante da necessidade de grandes investimentos para construção de equipamentos esportivos (REAIS; CABRAL, 2017), a administração pública têm recorrido a modelos híbridos de gestão para provisão de serviços de utilidade pública em arenas esportivas (CABRAL; SILVA JR; 2009). Desde modo, as PPP têm sido utilizadas para auxiliar a administração pública na construção, reforma e operação de arenas esportivas, como ocorreu antes de diferentes eventos, como a Copa do Mundo FIFA 2014 (REAIS; CABRAL, 2017), a EURO 2016 e a Copa do Mundo FIFA2018 (SIMA; RUDA, 2021).

Vários benefícios podem ser proporcionados na implantação de projetos de PPP em construção e reforma de estádios, tais como a geração de maior *value for money* (VfM) para a administração pública (GRIMSEY; LEWIS, 2005, REIS; CABRAL, 2017), racionalidade econômica ao arranjo (MENEZES; VIEIRA, 2021) além de valiosos bens públicos e externalidades positivas para a economia local (JOHNSON; WHITEHEAD, 2000), como por exemplo, empreendimentos realizados no entorno de estádios de futebol podem contribuir para a redução das incertezas associadas à atividade (CABRAL; SILVA JR., 2009).

As arenas esportivas sob gestão de PPP, além das receitas tradicionais oriundas da bilheteria de jogos de futebol, tem potencial de gerar receitas alternativas com a realização de eventos não esportivos, tais como *mega shows*, feiras e congressos, eventos comerciais, sociais e culturais, e também receitas acessórias com *Naming Rights*, publicidade e

propaganda, estacionamento, bares e restaurantes (REIS; CABRAL, 2017).

3 METODOLOGIA

Esse trabalho é baseado em estudo de caso de características qualitativas, interpretativa e descritiva. O estudo de caso busca compreender fenômenos sociais complexos (YIN, 2001) e fazer uma análise contextual em suas inter-relações dando ênfase aos detalhes para resolução de problemas, avaliação e estratégia (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A unidade de análise da pesquisa é organizacional. O caso a ser estudado é a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul no que tange à gestão do Estádio Universitário Pedro Pedrossian, popularmente conhecido como Morenã, de propriedade da universidade, sediada na cidade de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Na pesquisa documental baseou sua pesquisa principalmente em relatórios e documentos governamentais, jornais eletrônicos e sítios eletrônicos (COOPER; SCHINDLER, 2003). O roteiro das entrevistas foi previamente elaborado pelos pesquisadores com base nas categorias de análise da pesquisa e também adaptado a partir da pesquisa desenvolvida por Silveira (2020), uma vez que já havia sido testado em sua pesquisa na Universidade Federal de Santa Catarina.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de outubro e novembro de 2022 de forma presencial, mas também de forma online por meio da ferramenta Google Meet, e registradas por gravação dos áudios das entrevistas. Foram entrevistados o total de 10 pessoas distribuídas em duas categorias: 5 gestores da UFMS (participantes internos) e 5 especialistas em PPP (participantes externos). A tabela 01 detalha a relação de entrevistados nesta pesquisa. Destaca-se que nas pesquisas qualitativas não há um “número mágico” que determine o número da amostra em estudos, de modo a ser condicionado pelas características específicas da investigação (REGO; CUNHA; MEYER JR, 2018). Foram entrevistados os gestores internos da UFMS para conhecer a realidade e desafios internos da organização em relação à gestão do estádio. Os especialistas externos, por sua vez, foram entrevistados com o objetivo de melhor conhecer as potencialidades e limitações do uso de PPP considerando as particularidades do caso em estudo.

Os dados e informações levantados na fase de coleta foram agrupados e

triangulados para posteriormente serem analisados com o uso de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), Foram analisados os áudios e transcrições provenientes das entrevistas com os participantes, e os dados obtidos a partir da pesquisa documental (análise de jornais, revistas e sítios eletrônicos), dentre outras fontes secundárias, além de agrupados e triangulados em torno das categorias do trabalho, administração pública, administração universitária e parcerias público-privadas.

Tabela 01 Relação entrevistados

E01 - Coordenador de Negócios da SC Participações e Parcerias - SCPar / Especialista
E02 - Pró-Reitor de Administração e de Infraestrutura (PROADI/RTR) / Gestor
E03 - Pró-reitor de Extensão, Cultura e Esporte (PROECE/RTR) / Gestor
E04 - Pró-Reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN/RTR) / Gestor
E05 - Procurador-Chefe da Procuradoria Federal Junto à UFMS (PROJUR/RTR) / Gestor
E06 - Vice-Reitora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Gestor
E07 - Gerente de Parcerias e Concessões da Diretoria de Desestatização e Parcerias do Governo do Estado de Santa Catarina / Especialista
E08 - Secretária Especial de Parcerias Estratégicas do Estado de Mato Grosso do Sul / Especialista
E09 - Consultora especialista na área de modelagem de PPP / Especialista
E010 - Chefe do Departamento de Estruturação de Projetos de Infraestrutura Socioambiental do BNDES / Especialista

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PPPS EM IFES

Apesar do uso crescente das PPP na administração pública, nas universidades públicas brasileiras elas ainda não foram utilizadas (SILVEIRA, 2021). De modo geral as PPP foram apontadas pelos entrevistados como uma potencial ferramenta de gestão que pode auxiliar as universidades públicas a desenvolver maior eficiência na busca por seus objetivos.

Segundo o entrevistado E07, essa ferramenta já é utilizada no ensino fundamental, a qual tem demonstrado resultados vantajosos na construção e operação de infraestrutura escolar em relação aos modelos tradicionais de contratação (RODRIGUES; ZUCCO, 2018). Essas experiências e aprendizados adquiridos (QUELIN et al., 2018) precisam ser ampliadas para que as instituições de ensino superior possam utilizá-las (E09)

Uma das vantagens destacadas com a utilização das PPP na educação tem sido de permitir que os docentes não sejam desviados de suas funções finalísticas e possam dedicar-se especificamente à parte pedagógica (PATRINOS; BARRERA-OSIRIO; GUÁQUETA, 2009), estando focados no desenvolvimento das atividades principais das universidades. Ao passo

que o parceiro privado, dotado de especialização e maior aptidão na gestão de infraestruturas, poderia manter-se focado na construção, operação e manutenção da gestão destes espaços (E10). Isso foi constatado no caso de uso de PPPs na rede municipal de ensino da cidade de Belo Horizonte (RODRIGUES; ZUCCO, 2018). Acredita-se inclusive que este seja importante fator motivador para estimular seu uso e diminuir eventuais resistências na implantação em universidades públicas (E01).

Contudo, a implementação de uma PPP não é tarefa simples e tampouco rápida. Sua modelagem constitui-se em tarefa complexa que deve ser utilizada em situações adequadas, não sendo panaceia para tudo (E10). Ainda que apresentem considerável potencial de ganho de eficiência na prestação dos serviços públicos, não podem ser consideradas como uma poção milagrosa na resolução de todos os problemas da administração pública (HODGE; GREVE, 2009).

Grandes desafios têm sido enfrentados pelas IFES, sobretudo no financiamento de suas atividades. Os entrevistados E05 e E06, gestores de nível estratégico da UFMS, destacaram que as universidades públicas vivem momento de escassez de recursos orçamentários para investimento, impactando substancialmente no desenvolvimento das suas atividades fim. Fato esse que abre espaço para o uso da estratégia colaborativa de parcerias público-privada para suprir a falta de recursos financeiros (E05).

Para os entrevistados E02 e E04, Pró-Reitores da UFMS, ainda assim, o grande desafio da gestão universitária são os seus normativos, no sentido de adaptá-los ao interesse do mercado. As dificuldades de implantação de PPP nas universidades públicas se agrava com a presença da rigidez típica da burocracia (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1980) ainda bastante presente nas estruturas das IFES (MEYER JR.; MURPHY, 2000).

O entrevistado E03 acredita que as PPP podem ser úteis para manter a universidade relevante para a sociedade. Para tanto, as universidades públicas precisam estar atentas às demandas da sociedade e do mercado de trabalho (E04) e do mesmo modo, seus gestores buscar conhecer o conteúdo da lei das PPP, a Lei nº 11.079/2004, bem como das potencialidades que oferecem. O desconhecimento da lei entre os dirigentes universitários foi apontado como resultado da pesquisa desenvolvida por Silveira (2021) em seu estudo sobre o uso de PPP em outra IFE.

4.2 PPP NO ESTÁDIO MORENÃO

O Morenã é o maior estádio de futebol do Mato Grosso do Sul, com capacidade para 30 mil pessoas. O estádio recebe as partidas do Campeonato Estadual de Futebol Profissional e já foi palco de partidas de grandes times do futebol profissional brasileiro. Apesar disso, as dificuldades de gestão do Morenã pela UFMS são bastante conhecidas. A entrevistada E04, Pró-Reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças, deixou claro que o Estádio Morenã não dispõe de recursos financeiros próprios e nem de pessoal suficientes. Já o entrevistado E02, Pró-Reitor de Administração e de Infraestrutura, acrescentou que a universidade não recebe recursos específicos do Governo Federal para sua manutenção. O somatório disso fez o entrevistado E05 descrever o estádio como um grande passivo para a UFMS.

Deste modo, a possibilidade de utilização de PPP seria importante para obtenção de recursos para investir e manter o estádio, possibilitando à UFMS condições de destinar mais recursos em suas atividades finalísticas. Para a entrevistada E06, Vice-Reitora da UFMS, isso permitiria que se tivesse mais recursos direcionados às atividades mais importantes da instituição e de modo a atender a comunidade universitária de forma mais adequada.

No esforço de viabilizar o Estádio, a UFMS estabeleceu parceria com o Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, para investir em manutenção e melhorias. Por meio do projeto de desenvolvimento institucional de reforma do Estádio Morenã, o Governo do Estado disponibilizou mais de nove milhões de reais (R\$9.000.000,00) à UFMS para revitalização das partes hidráulica, segurança e acessibilidade do estádio (Termo de Fomento nº 31036/2021 - FAPEC, 2022). Outras duas ações colaborativas foram realizadas com empresas privadas do setor de eventos, onde os parceiros ofereceram melhorias no estádio como contrapartida à UFMS em troca do uso do espaço, além do acordo de cooperação firmado com a Federação de Futebol de Mato Grosso do Sul, entre os anos de 2018 a 2022.

De acordo com o entrevistado E10, especialista em PPP, os espaços das universidades públicas são muitas vezes subutilizados, tornando-se oportunidade para realização de parcerias. Para o entrevistado E03, gestor da universidade, essas parcerias podem gerar ganhos para a UFMS ao viabilizar a manutenção dos seus ativos sem custo adicional para a universidade, além de oportunizar a utilização dos seus espaços para a sociedade em geral.

No entanto, a pesquisa evidenciou que um dos principais desafios para implantação de PPP no Morenã seria encontrar empresas que mantenham interesse, como comentou o E06: “o principal desafio é encontrar empresas que tenham interesse.” Em concordância com

Matos e Gonçalves (2020), o entrevistado E02, destacou que o principal desafio de uma PPP no Morenã seria manter o equilíbrio entre os diferentes objetivos entre a lógica pública e privada, e que, segundo o entrevistado E03, mantenha as características de uso público do estádio no atendimento à sociedade. O entrevistado E04 elaborou mais sobre o tema:

O desafio é buscar esse parceiro aí. E os parceiros privados também, quando tem que fazer um aporte maior, eles vão se sentir obviamente um pouco donos do espaço. E uma PPP não pode nunca ensejar essa sensação de privatização de espaço. Pois é uma parceira para uso e manutenção do espaço. Não conseguimos esse parceiro, mas estamos em busca dele (E03).

Já para o E05, a maior dificuldade para implantação de PPP no Morenã estaria no fato do Estado de Mato Grosso do Sul não ter tradição no futebol, conforme comentou: “*a grande dificuldade é que a gente não tem um futebol forte aqui no estado*”. Os gestores públicos e os investidores devem considerar as incertezas das receitas do futebol (CABRAL; SILVA JR., 2009).

Os especialistas entrevistados foram unânimes em afirmar que o sucesso da concessão do espaço estaria na criação de fontes de receita que não fossem exclusivamente relacionadas ao futebol. Para a entrevistada E09, consultora especialista em PPP, com mais experiência no tema, acredita na potencialidade do parceiro privado em criar demanda sustentável para manutenção das receitas do estádio. Do mesmo modo, para o entrevistado E10, a gestão do estádio pelo parceiro privado deve se dar de modo pró-ativo, ao contrário do que ocorre atualmente.

A grande maioria dos entrevistados demonstraram a necessidade de se modelar a concessão do Morenã de modo a contemplar outros negócios e ativos ao Estádio, como estacionamento, por exemplo, de modo a aumentar o potencial de geração de receita e a atratividade do certame.

Outro importante aspecto levantado na pesquisa está relacionado ao fato de o Morenã ser de propriedade da uma universidade pública federal. Isso faz com que, a complexidade deste tipo de organização (BALDRIDGE, 1971), acarrete tensões entre os interesses públicos e privados (KIVLENIECE; QUELIN, 2012), podendo ocasionar dificuldades de compreensão do projeto, em face de ideologias que não concordam com a relações colaborativas com empresas privadas na universidade e, conseqüentemente, com a implantação de PPP no Morenã.

Segundo o E10, o processo de concessão de PPP é complexo e envolve questões

ideológicas as quais requerem muita disposição ao diálogo, para que se explique e esclareça a importância do que está sendo feito. Conforme comentou o entrevistado E06, “*em alguns momentos a gente tem um grande medo, porque entende uma PPP como se fosse privatizar a universidade. Mas não é isso*”.

4.3 VANTAGENS DAS PPP

Algumas das vantagens com a implantação de PPP nas IFES foram evidenciadas pelos entrevistados. Como por exemplo para o entrevistado E10, especialista em PPP, quando há compartilhamento de competências com o privado, há um ganho de eficiência na gestão para a administração pública, proporcionando também, a aproximação nas interações entre o público e o privado (THAMER; LAZZARINI, 2015; MEYER, 2021).

Destacou-se também, a possibilidade de os gestores dedicarem a maior parte do seu tempo às atividades fins da universidade (RODRIGUES; ZUCCO, 2018). Conforme comentou o entrevistado E10: “*quando eu tiro um gestor público, um diretor, um chefe de uma repartição qualquer, diretor de um departamento, e deixa o cara focado na atividade fim e ele pode se preocupar menos com a atividade meio, isso é um ganho para a gestão*”.

As PPP também permitem a possibilidade de reunir em um único contrato vários tipos de serviços necessários para manutenção e um ativo, tais como vigilância, manutenção, jardinagem, limpeza, dentre outros, que de outra forma, seriam contratados individualmente (E10), denominada na literatura como *bundling* (MEYER, 2021). Pois, segundo o entrevistado E02, o setor privado demonstra mais agilidade e eficiência na realização de suas tarefas. Já para a entrevistada E08, Secretária de Estado especializada em parcerias e concessões, a concentração da construção, operação e manutenção de um ativo em um único parceiro privado, com foco no longo prazo, reduz custos administrativos e contribui para o aumento da qualidade dos serviços entregues ao setor público pelo privado (CARNEIRO; GIOSA LEMOS, 2021). Isso permite que se gaste menos tempo nas atividades de contratação e gestão de diferentes contratos públicos. Tudo isso leva a crer que a implantação de uma PPP possibilitaria a UFMS que o Morenã estivesse sendo permanentemente cuidado, conforme destacou o entrevistado E06.

O entrevistado E05, ressaltou que a implantação de PPP no Morenã proporcionaria à UFMS a possibilidade de desonerá-la de realização de investimentos, manutenção e principalmente do custeio do estádio, o que permite que o orçamento público seja menos

impactado (MEYER, 2021). Nessa mesma linha, o entrevistado E01, aponta que as principais vantagens seriam a eficiência do gasto público e a possibilidade de melhor provimento de seus ativos à sociedade.

Embora as PPP demonstrem proporcionar vantagens na sua implantação (BRITO; SILVEIRA, 2005) faz-se necessário analisá-las com o devido cuidado. Para os entrevistados E07 e E08, o primeiro passo na implantação de uma PPP seria analisar tecnicamente a vantajosidade do seu uso e capacidade de entrega de valor público. O entrevistado E08 destacou ainda a necessidade de se considerar os benefícios sociais e ambientais proporcionados pela implantação de PPP, além das financeiras.

4.4 POTENCIALIDADES DAS PPP

Foram identificadas neste estudo potencialidades para utilização de PPP no estádio Morenã. A principal delas seria transformar o Morenã em arena multiuso para realização de eventos culturais, lazer, sociais, esportivos, grandes shows e eventos (E01; E07), o qual contribuiria para desenvolver a economia da cidade e da região (JOHNSON; WHITEHEAD, 2000; CABRAL; SILVA JR., 2013). Para o entrevistado E08, “*se você vai fazer um show lá, você tem uma rede enorme de pessoas trabalhando, de empresas prestando serviços, de pessoas ali atuando, então assim, a própria valorização do entorno*”. O empreendedor privado com *know how* na gestão deste tipo de ativo consegue trazer uma agenda intensa de eventos além do futebol (E09).

Outra potencialidade identificada na pesquisa, foi a possibilidade de geração de receitas do estádio, pois, conforme o entrevistado E10, “*muitas PPPs, talvez a maioria, principalmente de educação, você não tem potencial de receita*”. Essa potencialidade seria decorrência da transformação em arena multiuso e a intensificação da agenda de eventos. Caso seja bem gerido, o sucesso da concessão pode transformar um espaço deficitário em superavitário.

A construção e gestão de arenas esportivas por meio de PPP serve para mitigar os riscos do negócio (CABRAL; SILVA JR., 2013). Isso decorre do fato dos riscos do empreendimento estarem repartidos entre os parceiros de acordo com suas obrigações e responsabilidades.

Outras potencialidades foram evidenciadas na pesquisa pelos entrevistados, tais como: fortalecimento e surgimento de novas equipes de futebol na região; revitalização de

áreas verdes; melhorias na acessibilidade e tráfego local e valorização imobiliária das áreas no entorno do estádio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais achados na pesquisa permitiram demonstrar que, mesmo diante de desafios, há vantagens de se realizar a concessão do espaço público em regime de PPP. A estratégia de uso de PPP para a gestão do Estádio Morenã é aderente à percepção dos gestores da UFMS e especialistas entrevistados, possibilitando maior ganho de eficiência nos seus resultados por meio da combinação de recursos e capacidades entre os parceiros.

Dentre as potencialidades do uso de PPPs para o Morenã, destacam-se: 1) o ganho de eficiência introduzido pelo parceiro privado na gestão e melhor manutenção do espaço; 2) geração de receitas acessórias, transformando o espaço em uma arena multiuso com possibilidades de realização dos mais diversos tipos de eventos; 3) a geração de externalidades positivas, tais como o fortalecimento e surgimento de novas equipes de futebol na região, fomento da economia local, revitalização das áreas verdes, tráfego local e acessibilidade e valorização imobiliária das áreas no entorno do estádio; 4) Realização de investimentos na infraestrutura do estádio que valorizam o patrimônio público.

Como contribuições teóricas, este estudo evidenciou as potencialidades da adoção de uma PPP como uma estratégia às Universidades Públicas para a gestão de seu patrimônio, acrescentando mais uma estratégia ao rol de estratégias da gestão universitária, à luz de sua complexidade. Assim, sua contribuição teórica está centrada na discussão de um caso concreto de potencial uso de PPP no âmbito de uma IFES, investigada à luz das teorias de administração pública, gestão universitária com foco em PPP. Acredita-se que esse estudo possui contribuições práticas ao apontar um caminho estratégico e os principais desafios dos gestores na sua adoção.

Como limitações deste estudo destaca-se a não realização de um estudo econômico e financeiro para identificar de fato o VfM que cada modalidade de contratação poderia oferecer. Essas limitações não interferiram no atingimento do objetivo do trabalho, mas mostram lacunas que ainda podem ser exploradas em trabalhos futuros.

Como estudos futuros, sugere-se justamente a análise de viabilidade econômica e financeira para implantação de PPP no estádio Morenã, assim como em outros ativos da UFMS com vistas a analisar a viabilidade de sua adoção. Outros estudos sobre adoção de PPP

em outros ativos de universidades públicas será importante para explorar a temática no contexto das IFES.

REFERÊNCIA

Assinado Acordo de Cooperação para revitalização do Morenã. UFMS, 2016.
Disponível em: <<https://www.ufms.br/assinado-acordo-de-cooperacao-para-revitalizacao-do-morenao/>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

AVELAR, M. M.; BRAGAGNOLI, R. L. O Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) no Brasil: Uma visão holística. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, v. 40, 2022.

BALDRIDGE, J.V. **Power and conflict in the university**. New York: John Willey & Sons, 1971.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Lei nº 11.079, de 22 de setembro de 2020. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. [S. l.], [2004]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm. Acesso em: 22 set. 2020.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática a gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 7-40, 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: SACHS, J. I., Wilhelm, P. S. P. (Org.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001, v. 1, p. 222-259.

BOVAIRD, T. Public-private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. **International review of administrative sciences**, v.70, n.2, p.199-215, 2004.

CABRAL, S.; LAZZARINI, S. G.; AZEVEDO, P. F. Private entrepreneurs in public services: a longitudinal examination of outsourcing and statization of prisons. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 7, n. 1, p. 6-25, 2013.

CABRAL, S.; SILVA JR., A. F. A. PPPs e decisões de investimento na construção de estádios de futebol. **Organizações & Sociedade**, 16 (48), p. 39-58, 2009.

CABRAL, S.; SILVA JR., A. F. A. An approach for evaluating the risk management role of governments in Public-Private Partnerships for mega-event. **European Sports Management Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 472-490, 2013.

CARNEIRO, J. M. B.; GIOISA, L. A.; LEMOS, M. L. (org). **Gestão municipal no Brasil: modernização, cooperação e humanização**. São Paulo: Oficina Municipal; Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, G. F.; MEYER, B. O Potencial de Contribuição das Parcerias Público-Privadas (PPP) para a Gestão Universitária: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Negócios**, v. 26, n. 2, p. 57-79, 2021.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DE BRITO, B. M. B.; SILVEIRA, A. H. P. Parceria público-privada: compreendendo o modelo brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 1, p. 7-21, 2005.

Em reabertura, Morenã recebe partida entre Comercial e Novo. UFMS, 2017. Disponível em: <<https://www.ufms.br/em-sua-reabertura-morenao-recebe-partida-entre-comercial-e-novo-operario/>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

Entidades de Futebol reúnem-se com a Administração para tratar de revitalização do Morenã. UFMS, 2016. Disponível em: <<https://www.ufms.br/entidades-de-futebol-reunem-se-com-administracao-para-tratar-de-revitalizacao-do-morenao/>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

Estádio Universitário Pedro Pedrossian (Morenã). UFMS, 2022. Disponível em: <<https://proece.ufms.br/diretorias/dice/morenao/>>. Acesso em: 24 de maio de 2022.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 648- 667, jul. 2011.

FAORO, R. A aventura liberal numa ordem patrimonialista. **Revista USP**, [S. l.], n. 17, p. 14-29, 1993.

FERNANDEZ, R. N.; DA ROSA, T. C.; CARRARO, A.; SHIKIDA, C. D.; DE CARVALHO, A. R. E. S. F. Parcerias Público-Privadas: uma alternativa para a educação brasileira. **Planejamento e Políticas Públicas**, [S. l.], n. 52, 2019. Disponível em: [//www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/885](http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/885). Acesso em: 14 set. 2021.

GRIMSEY, D.; LEWIS, M. K. Are public private partnerships value for money?: Evaluating alternative approaches and comparing academic and practitioner views. **Accounting forum**, 2005. p. 345-378.

HODGE, G. A.; GREVE, C. PPPs: The passage of time permits a Sober reflection. **Econ Aff** 29, p. 33–39, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1468-0270.2009.01864.x>>. Acesso em: 11 Out. 2020.

JOHNSON, B. K.; WHITEHEAD, J. C. Value of Public Goods from Sports Stadiums: The Cvm Approach. **Contemporary Economic Policy**, 18 (1), pp. 48-58, 2000

KLIJN, E.; TEISMAN, G. R. Institutional and strategic barriers to public-private partnership: an analysis of dutch cases. **Public Money and Management**, 23 (3), p. 137-146, 2003.

MARTENS, A. E. Os caminhos da gestão universitária. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**, 15., 2015, Florianópolis. Anais... Florianópolis, SC: UFSC, 2015.

MENEZES, D. C.; VIEIRA, D. M.. Stakeholders e Fatores Críticos de Sucesso de Parcerias Público-Privadas. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 1, p. 117-139, 2021.

MEYER, B. **Parcerias Público-Privadas: uma estratégia governamental**. São Paulo: Actual, 2021.

MEYER JR, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos Ebape. BR**, v. 13, p. 40-51, 2015.

MEYER, B.; MEYER JR., V. “Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 3, p. 1-20, 2013.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução: Cyro Bernardes, São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

OLIVEIRA, J. F. *et al.* A reforma da Educação Superior e os mecanismos de parceria público-privada. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 23, n. 02, p. 323-348, jul./dez. 2005.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PATRINOS, H. A.; BARRERA-OSORIO, F.; GUÁQUETA, J. **The role and impact of**

public-private partnerships in education. Washington, DC: The World Bank, 2009.

PASCUCI, L. *et al.* Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016.

PECI, A.; SOBRAL, F. A. Parcerias Público-Privadas: análise comparativa das experiências britânica e brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 2, p. 1 a 14, jan. 2007.

PÉRICO, A. E.; REBELATTO, D. A. N. Desafios das parcerias público-privadas (PPPs). **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 5, p. 1031-1052, jan. 2005.

RODRIGUES, B.; ZUCCO, C. Uma comparação direta do desempenho de uma PPP com o modelo tradicional de contratação pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 6, p. 1237–1257, 2018.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; MEYER JR, V. Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. **RGPLP**, 17 (2), p. 43- 57, 2018.

REIS, C. J. O.; CABRAL, S. Parcerias público-privadas (PPP) em megaeventos esportivos: um estudo comparativo da provisão de arenas esportivas para a Copa do Mundo Fifa Brasil 2014. **Revista de Administração Pública**, 51 (4), p. 551– 579, 2017.

Reitor e governador de MS assinam termo para reforma do Morenã. UFMS, 2021. Disponível em: <<https://www.ufms.br/reitor-e-governador-de-ms-assinam-termo-para-reforma-do-morenao/>>. Acesso em: 04 jun. 2022.

SCAGLIONE, V. L. T.; GOLDCHLEGER, L. P. Revisitando os Cinco Modelos de Gestão Organizacional de Universidades. Anais do **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU**. Arequipa, 2016.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347 a 369, jan. 2009.

SECRETARIA DE ESTADO DE DIREITOS HUMANOS, ASSITÊNCIA SOCIAL E TRABALHO (Mato Grosso do Sul). Termo de Fomento n. 31036/2021. Disponível em: <<https://conveniar.fapex.org/PortalTransparencia/Default.aspx?txtNomeProjeto=&txtNomePessoaResponsavel=MARCELO+FERNANDES+PEREIRA&txtNomePessoaFinanciador=&txtDataAssinatura=&ddlCodStatusConvenio=10&ddlFiltroClassificacao=0&pagina=projetos#projetos>>. Acesso em: 8 de dezembro de 2022.

Sistema de Contratos e Convênios. Consulta Pública de Documentos Registrados na UFMS

Disponível em: <<https://sicon.ufms.br/consulta-publica>>. Acesso em: 12 março 2023.

SILVEIRA, G. F.. **O potencial de contribuição das parcerias público privadas (PPP) para a gestão universitária: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina.** Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universitária Federal de

Santa Catarina. Florianópolis, p. 148. 2021.

SILVEIRA, G. F.; MEYER, B. Parcerias Público-Privadas e Gestão Universitária: Análise da Implementação na Universidade Federal de Santa Catarina. **Anais do XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis, 2019.

SILVEIRA, G. F.; MEYER, B. O Potencial de Contribuição das Parcerias Público-Privadas (PPP) para a Gestão Universitária: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Negócios**, v. 26, n. 2, p. 57-79, sep. 2021.

SIMA, J; RUDA, T. Governing economic flows in European professional football clubs. In: **Sport Governance and Operations**. Routledge, 2021. p. 103-114.

SNOW, C. C.; THOMAS, J. B. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 457-480, 1994.

SUTTO, G. Mineirão é exemplo do novo (e lucrativo) modelo de negócios do futebol. **INFOMONEY**, 2019. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/mineirao-e-exemplo-do-novo-e-lucrativo-modelo-de-negocios-do-futebol/>>. Acesso em: 26 fevereiro 2023.

THAMER, R.; LAZZARINI, S. G. Projetos de parceria público-privada: fatores que influenciam o avanço dessas iniciativas. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 4, p. 819-846, jun. 2015.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Carta de Serviços ao Usuário**. Campo Grande, MS: UFMS, 2021. Disponível em: <<https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2021/08/Carta-de-Servicos-ao-Usuario-UFMS.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2022.

UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Estádio Universitário Pedro Pedrossian (Morenã). Campo Grande, MS: UFMS, 2020. Disponível em: <<https://proece.ufms.br/diretorias/dice/morenao/>>. Acesso em: 24 julho de 2022.

WANG *et al.* Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review, **Public Management Review**, 2018. VOL. 20, NO. 2, 293-316.

YESCOMBE, E. R. **Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance**. Amsterdam: Elsevier. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.