



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

LUZIA BARBOSA DE LIMA
SILVÉRIO GOMES DA SILVA

**IMPLEMENTAÇÃO E DIFICULDADES NA INSERÇÃO DAS PPP's
NOS MUNICÍPIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

ALTO PARAÍSO - RO

2023

**LUZIA BARBOSA DE LIMA
SILVÉRIO GOMES DA SILVA**

**IMPLEMENTAÇÃO E DIFICULDADES NA INSERÇÃO DAS PPP's NOS
MUNICÍPIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Nome do Orientador: Especialista em Arquitetura e Urbanismo Nathalia Maria Lira Mendonça

ALTO PARAÍSO - RO

2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Silva, Silvério Gomes da Silva.
IMPLEMENTAÇÃO E DIFICULDADES NA INSERÇÃO DAS PPP's
NOS MUNICÍPIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE / Silvério Gomes da
Silva Silva, Luzia Barbosa de Lima Lima, Alto Paraiso-RO, 2023.
23 f.

Orientador(a): Especialista em Arquitetura e Urbanismo Nathalia Maria
Lira Mendonça Mendonça.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão
Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO, Alto Paraiso-RO, 2023.

1. Parceria. 2. Público. 3. Município. 4. Implementação. 5. Lei 14.133. I.
Lima, Luzia Barbosa de Lima. II. Mendonça, Nathalia Maria Lira Mendonça
(orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

IMPLEMENTAÇÃO E DIFICULDADES NA INSERÇÃO DAS PPP's NOS MUNICÍPIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Luzia Barbosa de Lima (a)¹
Silvério Gomes da Silva (a)²
Nathalia Maria Lira Mendonça³

Resumo

A implementação de Parcerias Público-Privadas (PPPs) em municípios de pequeno e médio porte visa melhorar a infraestrutura e serviços públicos, como estradas, escolas, hospitais e água/esgoto, por meio da colaboração entre o setor público e privado. No entanto, enfrenta desafios específicos devido às limitações de recursos e capacidades desses municípios. Visto que as PPPs permitem que o setor privado compartilhe os riscos financeiros e operacionais com o setor público, tornando projetos de infraestrutura viáveis financeiramente. Verificar a experiência e eficiência que as empresas privadas trazem na gestão de projetos podendo resultar em melhores resultados. Estudar os desafios que surgem com transparência na seleção de parceiros privados e na gestão de contratos são essenciais, em alguns municípios devido a questões de corrupção. Conclui-se que com as oportunidades as PPPs vêm para melhorar a infraestrutura e serviços públicos, apesar de enfrentar desafios relacionados à capacidade financeira, técnica e institucional, a abordagem bem-sucedida requer planejamento cuidadoso, transparência, engajamento comunitário e a mitigação adequada dos riscos envolvidos.

Palavras-chave: Parceria Público-Privada, Melhoria da Infraestrutura, Eficiência na Gestão.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: luziabarbosalelema@hotmail.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: silverio.locutor@hotmail.com

³ Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Camus* Porto Velho Zona Norte. Mestre em Administração (PPGMAD/UNIR). e-mail: nathaliamarca@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da população urbana é preciso de uma estratégia para que haja desenvolvimento com os orçamentos que não conseguem acompanhar as necessidades de investimento. O contrato de Parceria Público-Privada (PPP) foi regulamentado, em âmbito federal, pela Lei no 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que instituiu normas gerais para licitação e contratação para tais avenças na Administração Pública (JUNQUEIRA, 2019).

À medida que as estratégias evoluem, os municípios são responsáveis pelo financiamento e prestação de serviços públicos, mas muitas vezes em condições e ambientes orçamentários incertos, fornecer um elo entre município, visão estratégica, plano de ordenamento do território urbano, orçamento e sua situação fiscal; são identificados a infra-estrutura pública e investimentos previstos projetos, bem como uma abordagem de diversos tipos de financiamento. As parcerias público-privadas, nos moldes que se conhece hoje, foram modeladas no final do século XX, particularmente a partir da década de 1980. (ITAPARICA, 2023).

As parcerias público-privadas (PPPs) criam uma parceria de longo prazo entre os municípios e o setor privado, sob a premissa de que o setor privado pode fazer algumas coisas melhor do que o setor público, em torno da inovação, serviço de entrega, orientação comercial e o impulso para eficiência. Um município pode contratar uma entidade privada para prestar um serviço ou entregar um produto, por exemplo, sob um contrato de prestação de serviço ou um contrato de construção.

Para muitos serviços, a melhor forma de um projeto é mobilizar o conjunto (PPP), onde ambas as partes compartilham riscos críticos e responsabilidades para alinhar interesses, gerenciar esforços, bem desenhadas e geridas, as PPPs podem oferecer qualidade, confiabilidade e economia a infraestrutura ao estimular conhecimentos privados. Para Pastori (2007) são utilizadas, por exemplo, como alternativa capaz de contribuir para melhoria da infraestrutura de um país, situações de alocação de riscos, reduções do custo de obras e contingenciamento fiscal.

As parcerias público-privadas (PPP) constituem um importante instrumento de cooperação entre os setores público e privado, o que possibilita a valorização do papel do setor na implementação de projetos-chave. Os quais principais benefícios da PPP para o estado e município incluindo economia nos gastos, fomentando inovação, gerenciamento eficiente de projetos e aumentando a eficácia, redução dos riscos relacionados com a implementação através da redistribuição para o setor privado, estimulação geral do desenvolvimento econômico tanto a nível central como local.

A Parceria Público-Privada (PPP) tem se tornado uma alternativa cada vez mais utilizada em diversos países para a realização de investimentos em infraestrutura e a prestação de serviços públicos. Essa forma de cooperação entre o setor público e o setor privado apresenta potencialidades e desafios que merecem ser aprofundados e compreendidos.

O objetivo do trabalho é trazer as informações necessárias para que pequenos e médios municípios conheçam e implantem em seus respectivos municípios as Parcerias Público Privadas, visto que é uma forma legal de buscar por soluções na contratação de serviços e empreendimentos que por muitas vezes a própria administração pública não consegue por falta notáveis e para fazer a avaliação de riscos requerendo conhecimentos e habilidades significativas e específicos, para que tenha uma implementação bem-sucedida de projetos de parceria público-privada. Riscos são reduzidos através da inclusão de cláusulas contratuais com partilha de perdas e/ou participação nos lucros.

Assim, entender os aspectos legais, regulatórios e contratuais que envolvem as PPPs, destacando a importância de uma legislação clara e eficaz para a viabilidade e a sustentabilidade dessas parcerias. Analisar as principais características e modalidades de PPP existentes, com o objetivo de compreender as diferentes formas de parceria entre o setor público e o setor privado. Investigar os benefícios e desafios da implementação de PPPs em municípios de pequeno e médio porte, como infraestrutura de transporte, saúde, educação, saneamento básico, entre outros, a fim de identificar as melhores práticas e os pontos críticos para o sucesso dessas parcerias.

Desta forma, construir uma infraestrutura moderna, sustentável e confiável é fundamental para atender às crescentes aspirações de milhões de pessoas em todo o país. Enfrentar os desafios das mudanças que ocorrem com esse crescimento é necessário, por isso é preciso de grande investimento em infraestrutura para ajudar a aumentar as taxas de crescimento econômico, oferecendo novas oportunidades econômicas facilitando investimento em capital humano.

Por fim, este trabalho vem mostrar que, apesar das dificuldades encontradas na implantação das PPP's, os municípios que aderirem e tomarem as devidas precauções em relação à legislação vigente e em seus contratos através de estudos necessários para implantá-las, conseguirão atender a várias necessidades da população de forma eficaz visto que o poder público por si só não alcançaria com êxito os mesmos resultados.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Oliveira (2020) existem diferentes tipos de organizações e nelas estão inseridas as públicas, que são, de fato, as maiores fornecedoras de serviço em nosso país. Nesse sentido, a administração pública funciona por meio de um conjunto de processos, estruturas e princípios que têm como objetivo gerir os assuntos públicos e atender às necessidades da sociedade.

A administração pública é regida por princípios fundamentais, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além desses princípios, existem outros que também são considerados importantes, como a razoabilidade, a proporcionalidade, a segurança jurídica e a participação popular. Todos esses princípios têm a finalidade de garantir um serviço público de qualidade, justo e responsável, promovendo o bem-estar da sociedade e o respeito aos direitos dos cidadãos.

Oliveira (2020) mostra-se prestativa para toda população que exige o melhor e que cobra serviços de qualidade. Assim o conjunto de atividades e processos que são realizados pelo setor público, que conduz os assuntos públicos e atende às necessidades da sociedade, engloba diversos órgãos e entidades governamentais que atuam na execução das políticas públicas e na prestação de serviços aos cidadãos, há vários tipos e as principais características da administração pública.

De acordo com Araújo (2007, p.9) “Os modelos de gestão pública influenciam a abordagem que o governo utiliza para organizar os recursos e transformá-los em serviços públicos”. A administração pública pode ser dividida em três esferas sendo elas: Administração Pública Federal responsável pela gestão dos assuntos do governo federal, abrangendo os ministérios, autarquias, empresas estatais e outros órgãos federais.

Administração Pública Estadual: Refere-se à gestão dos órgãos e entidades dos estados brasileiros, como secretarias estaduais, autarquias estaduais e empresas estatais estaduais.

Administração Pública Municipal: Envolve a gestão dos órgãos e entidades dos municípios, como prefeituras, secretarias municipais, autarquias municipais e empresas estatais municipais.

Os modelos de planejamento baseados em tecnologia da informação podem ser muito eficazes em organizações, porém não podem ser importados para o aspecto governamental sem amplas inovações (CUNHA, 2011). Na administração pública a gestão dos assuntos burocráticos a partir do planejamento pode ser elaborado planos e programas para definir objetivos, metas e estratégias que orientarão suas ações em curto, médio e longo prazo, sendo essencial para alcançar os resultados desejados.

Usar modelos estatísticos são úteis na formulação dos cenários de planejamento, mas com a complexidade decorrente das inúmeras reações possíveis, é impossível prever todas as variáveis envolvidas (CUNHA, 2011). A execução de Políticas Públicas é muito importante na administração pública ela implementa as políticas públicas, que são ações e programas criados para resolver problemas e atender às necessidades da sociedade.

Reis (2016), as facilidades da utilização desses sistemas devem-se principalmente ao apoio da alta administração, que participa ativamente do seu planejamento; pois essas políticas abrangem diversas áreas, como saúde, educação, segurança, meio ambiente, infraestrutura, entre outras. Gestão de Recursos é responsável por gerir os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis de forma eficiente e transparente que envolve o controle e prestação de contas sobre o uso dos recursos públicos.

Souza (2010) a administração pública – órgãos e entidades – deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário de modo a atuar com eficiência, eficácia e efetividade em benefício da sociedade, nesse sentido é sujeita diversos mecanismos de controle e fiscalização, tanto internos como externos esses controles têm o objetivo de garantir que as ações governamentais estejam em conformidade com as leis e regulamentos e que os recursos sejam utilizados de forma adequada. A sociedade é a principal responsável pela sua própria organização e pela provisão de suas necessidades Ferreira (2012). É importante a Participação Popular, em um Estado democrático, a administração pública busca promover a participação da sociedade na definição e acompanhamento das políticas públicas, por meio de mecanismos como audiências públicas, consultas e conselhos.

1.2 PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS (PPP'S)

Pereira (2021), a concorrência é garantia de qualidade e eficiência, sem se abster das instâncias regulatórias, estes são acordos de colaboração entre o setor público e o setor privado para a prestação de serviços públicos ou para a realização de projetos de infraestrutura. Essas parcerias visam aproveitar a expertise, recursos e eficiência do setor privado em conjunto com o papel regulador e a responsabilidade do setor público para alcançar objetivos específicos.

As PPPs podem abranger uma ampla variedade de setores, como transporte, energia, saúde, educação, saneamento básico, entre outros. Para Marques Neto (2017), as Parcerias Público-Privadas entendidas como o ajuste firmado entre Administração Pública e a iniciativa privada, tem por objetivo a implantação e a oferta de empreendimento destinado à fruição direta ou indireta da coletividade. O setor privado geralmente assume parte do investimento financeiro e riscos

associados ao projeto, enquanto o setor público pode contribuir com financiamento, ativos ou outros recursos.

Xiong et al., (2018) em seus estudos cita que, o envolvimento do setor público e sua capacidade de instituir um ambiente onde uma parceria possa atingir seu objetivo. Focando em resultados, as PPPs são muitas vezes estruturadas em torno de metas e resultados específicos, garantindo um foco maior na entrega eficaz dos serviços ou projetos.

A mão de obra e expertise de anos no mercado aliado ao compartilhamento de riscos oferecidos pelo setor público (ANJOS, 2019). A expertise técnica e a inovação do setor privado podem ser incorporadas aos projetos, resultando em soluções mais eficientes e avançadas tecnologicamente.

O setor privado poderia atuar oferecendo sua eficiência operacional no desenvolvimento de atividades que não são exclusivas do Estado (DINIZ, 2021). Ele é mais eficiente na gestão e operação de projetos, o que pode levar a uma execução mais rápida e econômica, que abrange uma ampla gama de indústrias e setores, incluindo manufatura, varejo, serviços financeiros, tecnologia, energia, saúde, entre outros. É fundamental um conhecimento prévio sobre o cenário econômico-político do país em questão e a base jurídica que irão reger os contratos (COSTA, et al., 2020). Regulação e controle público; apesar do envolvimento do setor privado, o governo geralmente mantém um papel regulador e de supervisão para garantir que os interesses públicos sejam atendidos e que os serviços sejam prestados de acordo com padrões estabelecidos.

Matos (2020), o indicador de desempenho dos serviços prestados fortalecer a relação entre o setor público e o setor privado, o que possibilita financiamento das empresas contratadas as PPPs onde envolverá diferentes modelos de financiamento, incluindo pagamentos do governo aos parceiros privados com base no desempenho de pagamentos por disponibilidade, tarifas cobradas dos usuários finais ou uma combinação de ambas.

Uma experiência de parceria com o contrato de concessão PPP tem a potencialidade de reduzir despesas tanto para o Estado como para as empresas privadas Brum (2021). As PPPs têm sido adotadas como uma forma de superar limitações de financiamento público e acelerar o desenvolvimento de projetos de infraestrutura. No entanto, também existem desafios associados às PPPs, como a necessidade de uma estrutura regulatória sólida, a possibilidade de riscos financeiros para o governo, a complexidade na estruturação dos contratos e a garantia de que os interesses públicos sejam sempre priorizados.

Certos de que as parcerias público-privadas podem ser uma abordagem eficaz para promover o desenvolvimento de infraestrutura e a prestação de serviços públicos de qualidade, desde que sejam cuidadosamente planejadas, regulamentadas e monitoradas para garantir que os

benefícios sejam maximizados e os riscos sejam gerenciados adequadamente. A participação do setor privado traz consigo expertise e inovação, o que pode resultar em maior eficiência na gestão dos projetos e na prestação dos serviços públicos.

O setor privado tem incentivos para buscar soluções mais eficientes e rentáveis, o que pode levar a melhores resultados. Nas PPPs, os riscos são compartilhados entre o setor público e o setor privado. Isso significa que o setor privado assume parte dos riscos financeiros e operacionais, o que pode reduzir a exposição do setor público a possíveis falhas ou problemas.

O envolvimento do setor privado pode garantir um maior nível de qualidade e manutenção dos ativos de infraestrutura, uma vez que as empresas privadas têm interesse em preservar a qualidade dos ativos para garantir o retorno do investimento. É importante ressaltar que as PPPs devem ser estruturadas e regulamentadas para garantir a transparência, a prestação de contas e a proteção dos interesses públicos. No entanto, para que a concorrência contribua eficazmente para a qualidade e eficiência, é importante que seja acompanhada e regulamentada de forma adequada para evitar práticas antiéticas ou anti-competitivas.

1.3 LEGISLAÇÕES REGULATÓRIAS DAS PPP'S

A legislação necessária para parcerias público-privadas (PPPs) é fundamental para compreender o arcabouço legal e regulatório que rege essas colaborações entre o setor público e o setor privado em projetos de infraestrutura e serviços públicos, com vistas ao desenvolvimento econômico a escassez de recursos financeiros das entidades públicas (CUTRIM et al., 2017).

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) são um modelo de colaboração entre o setor público e o setor privado para a realização de projetos de infraestrutura e serviços públicos onde um setor não poderia realizar sozinho uma obra, a partir das crises fiscais e financeiras levou à adoção da desregulamentação financeira, abertura comercial e reorganização patrimonial fazer setor público (CUTRIM et al., 2017).

A legislação que rege as PPPs no Brasil é a Lei Federal nº 11.079/2004 (BRASIL, 2004), conhecida como "Lei das PPPs". Essa lei estabelece as diretrizes gerais para a realização de parcerias entre a administração pública e entidades privadas, visando a prestação de serviços públicos ou a realização de empreendimentos de infraestrutura. Elas foram instituídas no Brasil com o objetivo de atrair investimentos privados para projetos de grande porte, promovendo o desenvolvimento econômico e social.

A Lei das PPPs (Lei nº 11.079/2004) (BRASIL, 2004), tem como objetivo fomentar a realização de projetos de infraestrutura e serviços públicos, com a participação do setor privado, visando à melhoria da qualidade de vida da população.

A lei prevê modalidades de PPPs patrocinada e administrativa. Nas PPPs patrocinadas, a administração pública repassa recursos ao parceiro privado, que assume riscos relacionados à demanda do projeto de acordo com o contrato. O Contrato de Concessão Patrocinada estabelece as diretrizes para a celebração do contrato de concessão, que define as obrigações e responsabilidades das partes envolvidas no projeto.

Desse modo, os proveitos podem ser estendidos primeiramente a toda sociedade mediante a percepção de uma maior eficiência na execução de obra ou prestação de serviço público, pela celeridade na contratação e pelo custeio da execução do que necessita ser implementado, mas também podem apresentar atratividade financeira para parceiros privados quererem estabelecer tal vínculo com a Administração Pública que lhe prestará garantia especial e reforçada, bem como uma alternativa para desoneração do Estado (SILVA, 2021).

Nas PPPs administrativas, o parceiro privado é remunerado pela administração pública, mas não há repasse de recursos públicos. Nos Procedimentos de Licitação exigem leis que estabelece regras específicas para a realização de licitações para a escolha dos parceiros privados nas PPPs, garantindo transparência e competitividade entre públicos e privados, caracterizada pela partilha de recursos, benefícios e riscos entre os parceiros (GUIMARÃES, 2012; FIRMINO, 2014).

Entre os fatores montante, são mais relevantes para o sucesso das PPPs, a organização, salientam-se ao consenso e compromisso político, a existência de uma estratégia setorial apropriada política de PPPs, o ambiente regulatório e a capacitação institucional e adoção de boas práticas. Especificamente, pode ser utilizada como um difusor de boas práticas e conectar atores que podem atuar de forma conjunta, beneficiando-se de possíveis sinergias (COSTA, 2019).

Garantias Públicas na administração podem conceder garantias públicas para viabilizar a execução do projeto, o que contribui para atrair investidores privados. A obrigatoriedade da realização de estudos e projetos que demonstrem a viabilidade técnica, econômica e financeira do empreendimento ou serviço, Compartilhamento de Riscos, as PPPs visam compartilhar riscos entre o setor público e o setor privado, buscando equilíbrio nas responsabilidades e nos resultados, a transferência de riscos e punir ou recompensar o parceiro privado pelo seu desempenho (FIRMINO, 2018).

1.4 AS VANTAGENS DAS PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS

As parcerias público-privadas (PPPs) são acordos colaborativos entre entidades do setor público e do setor privado para a prestação de serviços públicos ou o desenvolvimento de projetos de infraestrutura. Essa forma de cooperação tem ganhado destaque em várias partes do mundo devido às vantagens que pode oferecer.

Quanto maior o risco, maior o retorno esperado necessário para compensá-lo (Costa e Carrasco, 2018, p. 13). As vantagens das parcerias público-privadas é o compartilhamento de Riscos em uma PPP, os riscos associados a um projeto são compartilhados entre o setor público e o privado. Isso pode ajudar a mitigar os impactos financeiros de possíveis problemas, já que ambos os lados têm interesse em garantir o sucesso do projeto com eficiência e inovação.

O setor privado muitas vezes traz consigo uma abordagem mais eficiente e inovadora para a gestão de projetos e serviços.

As parcerias entre o setor público e o setor privado vêm ganhando importância nas últimas décadas como instrumentos para elevar os investimentos em infraestrutura e melhorar a qualidade da prestação de serviços públicos. Mais recentemente, tornaram-se ainda mais relevantes devido à crise econômica e às consequentes restrições fiscais. (CADERNOS DA ESCOLA PAULISTA DE CONTAS PÚBLICAS, 2017 P.5)

As empresas privadas com investimento certo podem trazer novas tecnologias, para viabilizar práticas mais ágeis e ideias inovadoras que podem resultar em melhorias na qualidade e na eficiência dos serviços públicos a partir dos recursos financeiros.

As PPPs permitem que o setor público aproveite os recursos financeiros e a expertise do setor privado para financiar projetos de grande escala, aproveitando aperfeiçoamento dos processos de concessão e PPPs dos diferentes setores constitutivos da infraestrutura econômica e social, assim em relação a serviço de infraestrutura pública, são serviços essenciais e considerações sobre os aspectos econômicos dos bens públicos (CEZNE, 2005; DI PIETRO, 2018).

Isso é especialmente útil em projetos de infraestrutura que demandam altos investimentos iniciais, assim colaboração com o setor privado permite que o setor público se beneficie do conhecimento e da experiência das empresas privadas em áreas específicas, o que pode contribuir para um melhor planejamento e execução de projetos.

O cumprimento de prazos das empresas privadas tem frequentemente incentivos para cumprir prazos rigorosos, já que atrasos podem impactar seus lucros e reputação, isso pode levar a uma entrega mais rápida de projetos, beneficiando a comunidade, a competição no setor privado muitas vezes incentiva uma maior atenção às necessidades dos usuários finais dos serviços, isso

pode levar a serviços mais personalizados e adaptados às demandas da população. Apesar dessas vantagens, é importante ressaltar que as PPPs também apresentam desafios e requerem um planejamento cuidadoso, transparência na gestão e mecanismos de controle para evitar problemas como corrupção, exploração excessiva dos recursos públicos e desequilíbrios contratuais, por isso precisam ser bem avaliados pelo bem dos cidadãos, como discorre Buccini, Paiva e Almeida (2015).

Para cumprir os princípios norteadores dos processos licitatórios de moralidade, publicidade e transparência, seria recomendável que a legislação exigisse que contratos, estudos e justificativas de contratação fossem diretamente fornecidos aos cidadãos, contribuindo para maior transparência nestes processos”. (BUCCINI, PAIVA E ALMEIDA, 2015 p. 7).

Cada caso deve ser avaliado individualmente para determinar se uma parceria público-privada é a abordagem mais adequada para um determinado projeto ou serviço público. É importante destacar que a implementação de uma PPP na construção de unidades de ensino requer uma análise detalhada, incluindo estudos de viabilidade, garantias de qualidade, supervisão e avaliação constante para garantir que os objetivos sejam alcançados e que o setor público mantenha o controle sobre a qualidade e o acesso à educação. Este roteiro fornece uma estrutura semiestruturada para abordar os objetivos, desafios e impactos de uma PPP na construção de unidades de ensino, permitindo uma análise aprofundada da experiência e percepções dos envolvidos. O quadro fornecerá uma visão geral dos principais aspectos de uma PPP na construção de unidades de ensino, mas a implementação bem-sucedida depende da colaboração eficaz entre as partes envolvidas e da adaptação às necessidades específicas de cada localidade.

OBJETIVO	DESAFIOS IMPLANTADOS	IMPACTOS	VALOR DO CONTRATO	ANOS DE PARCERIAS
Construção e/ou modernização de unidades de ensino para melhorar a qualidade da educação pública	Os desafios financeiros são superados por meio do investimento privado na construção e manutenção das escolas. O parceiro privado é responsável pela manutenção das instalações durante o período do contrato.	Novas escolas podem ajudar a atender a demanda por vagas nas áreas com carência de instalações educacionais. A parceria com o setor privado pode trazer eficiência na construção, manutenção e operação das escolas.	O valor do contrato pode variar significativamente de acordo com a escala do projeto, a região, e os serviços envolvidos. Por exemplo, um contrato de PPP para a construção de uma escola pode ter um valor de X milhões de reais.	A duração da parceria pode variar, mas geralmente varia de 60 a 90 dias, dependendo dos termos do contrato.

4 METODOLOGIA

Conduzir uma pesquisa qualitativa exploratória é uma abordagem que mostra a necessidade de estabelecer hipóteses prévias podendo reduzir o viés que será gerado a partir da seleção metodológica, podendo ser útil para investigar as percepções, experiências e desafios enfrentados por diferentes atores envolvidos e tornando nosso estudo mais confiável e transparente. A metodologia para conduzir esta pesquisa bibliográfica qualitativa exploratória está relacionada a um contrato de Parceria Público-Privada (PPP) para a construção de uma unidade de ensino. O objetivo desta pesquisa é compreender os aspectos-chave, desafios, benefícios e percepções envolvidos na implementação de um contrato de PPP para a construção de uma unidade de ensino. Realização de pesquisas em profundidade, usando um roteiro semiestruturado que aborda tópicos relevantes, como objetivos da PPP, desafios enfrentados, impactos nas percepções sobre o contrato. Análise de uma ação licitatória como o contrato de PPP, relatórios e materiais de divulgação pública relacionados ao projeto.

Análise qualitativa dos dados e conclusões relacionados aos objetivos da pesquisa, introdução e contexto da pesquisa, revisão da literatura sobre PPPs, apresentação e análise dos principais resultados. Discussão dos achados em relação aos objetivos da pesquisa, conclusões, apresentação. Dos resultados da pesquisa às partes interessadas relevantes, como representantes do governo, empresas privadas envolvidas na PPP e membros da comunidade. Essa metodologia ajudará a explorar a implementação de PPPs na construção de unidades de ensino a partir das perspectivas dos principais pontos encontrados na licitação pesquisada, fornecendo uma compreensão aprofundada dos desafios, benefícios e percepções associados a esse contrato. Análise dos materiais selecionados foram pesquisados em literatura onde se destacaram as principais informações relacionadas à implementação e dificuldades das PPPs em municípios de pequeno e médio porte. Foram utilizados artigos científicos, trabalhos de autores renomados na área, revistas on-line, expandindo um período de pesquisa do ano de 2004 a 2023.

5 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

De acordo com o Manual de Parcerias Público-Privadas: Orientações Gerais (2018), é importante que os contratos de PPP sejam regidos por leis específicas que estabelecem as regras e procedimentos para a celebração dessas parcerias, garantindo a segurança jurídica e a transparência nas contratações. É importante que as partes envolvidas conheçam essas leis e observem rigorosamente seus termos para evitar riscos e prejuízos à administração pública e à sociedade

como um todo, por isso não pode deixar de citar as mais importantes para realização de licitações e contratos de parcerias público-privadas.

- Lei Federal nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que instituiu normas gerais para contratação da PPP no âmbito da Administração Pública;
- Lei Federal nº 9.074, de 7 de julho de 1995, que estabelece, normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos;
- Lei Federal nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços público;
- Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, lei de licitações;
- Lei Municipal nº 9.038, de 14 janeiro de 2005, que dispõe sobre o Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas;
- Decreto Municipal nº 14.052, de 5 de agosto de 2010, que institui o Procedimento de Manifestação de Interesse – PMI para participação de interessados na estruturação de projetos de parcerias público-privadas, nas modalidades patrocinada e administrativa, e em projetos de concessão comum e de permissão, no âmbito da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo;
- Decreto Municipal nº 15.534, de 10 de abril de 2014, que dispõe sobre as atribuições da PBH Ativos relacionadas a projetos de concessão e Parceria Público-Privada.

Assim as Parcerias Público-Privadas (PPPs) são acordos contratuais entre o setor público e o setor privado para a realização de projetos de interesse público é preciso um planejamento bem elaborado e ainda enfatizar novamente a necessidade de conceituar a diversidade do setor público (PETERS & PIERRE, 2010). As leis e regulamentos que regem as PPPs podem variar de país para país, e até mesmo dentro de um mesmo país, podem existir diferenças em níveis estaduais ou municipais. No Brasil, por exemplo, as PPPs são regulamentadas principalmente pela Lei Federal nº 11.079/2004 e pela Lei Federal nº 11.887/2008.

A legislação brasileira define como PPPs como contratos de prestação de serviços ou de obras públicas, com duração mínima de cinco anos e possibilidade de prorrogação, firmados entre a administração pública e entidades do setor privado, em que a responsabilidade do parceiro privado é integral ou parcial e envolve o financiamento, construção, gestão, operação e manutenção de bens e serviços de interesse público. A Lei nº 11.079/2004 estabelece ainda a necessidade de transparência nas contratações, exigindo a realização de estudos prévios, ampla divulgação dos editais de licitação, contraprestações pecuniárias e mecanismos de avaliação de desempenho do parceiro privado, além da garantia de continuidade dos serviços contratados. No

entanto, as PPPs também podem ser regulamentadas por leis estaduais ou municipais específicas, alguns pontos gerais que são bem comuns em muitas legislações relacionadas a PPPs.

A lei geralmente define o que constitui uma PPP e estabelece os critérios que um projeto deve atender para ser considerado uma PPP, o processo de seleção de parceiros privados, a legislação descreve como os parceiros privados são selecionados para participar da parceria, incluindo procedimentos de licitação, critérios de qualificação e avaliação de propostas. Estrutura do contrato: A lei estabelece os elementos essenciais do contrato de PPP, incluindo obrigações das partes, distribuição de riscos, financiamento, prazos e mecanismos de resolução de disputas. Transparência e prestação de contas é vigente ao que as legislações costumam incluir como requisitos para garantir a transparência do processo de PPP e a prestação de contas das partes envolvidas. As Regras de governança são para lei que podem estabelecer uma estrutura de governo para a gestão do projeto de PPP, assim a inclusão na criação de comitês ou agências específicas para supervisionar a parceria é necessário.

A legislação pode tratar de questões relacionadas ao financiamento do projeto, incluindo a estrutura de financiamento, garantias do governo e responsabilidades das partes em relação ao financiamento. Regras de compartilhamento de riscos; A lei geralmente estabelece como os riscos serão compartilhados entre o setor público e o setor privado, bem como os mecanismos para mitigar esses riscos. Monitoramento e avaliação; A legislação pode incluir requisitos para o monitoramento contínuo do desempenho do projeto de PPP e avaliação de resultados. Resolução de disputas: A lei normalmente prevê mecanismos para a resolução de disputas que possam surgir durante a execução do projeto de PPP. É importante observar que, além da legislação federal ou nacional, os estados e municípios podem ter suas próprias leis e regulamentos específicos para PPPs.

Portanto, ao considerar a implementação de uma PPP em um local específico, é essencial consultar a legislação relevante e buscar orientação legal adequada para garantir conformidade com todas as leis e regulamentos aplicáveis. Além disso, as PPPs frequentemente envolvem projetos complexos e exigem assessoria legal especializada para serem bem-sucedidas.

Para apresentar diretrizes e procedimentos para contribuir na difusão das melhores práticas necessárias aos contratos de parcerias público-privadas como o planejamento, a realização de licitações e contratos. As leis que regem os contratos de PPP (Parceria Público-Privada) variam entre os países e estados, mas em geral, estes contratos são regidos por lei específica de PPP.

Para análise de dados foi escolhido uma PPP de concessão PBH ATIVOS, que possui um Plano Estratégico 2021-2025 a Empresa estatal que tem como acionista controlador o Município

de Belo Horizonte com 99,99945512% das ações, a PRODABEL com 0,00027092% e a BHTRANS com 0,00027396% das ações, (PBH ATIVOS, 2020).

A Lei Municipal 10.003/2010, geralmente se refere a uma ação, atividade ou situação que está em conformidade com os regulamentos e requisitos, ela é exclusiva para a jurisdição desse município e pode tratar de uma ampla variedade de regulamentações de construção ou conformidade com os requisitos de zoneamento, desde regulamentações fiscais e de zoneamento até políticas de educação e questões de transporte público, permite ou aprova essa ação ou atividade dentro dos limites estabelecidos entre outras. A Lei Municipal 10.003/2010 iniciou suas atividades em 29 de março de 2011. A empresa é submetida à Lei Federal de Responsabilidade das Estatais – Lei Federal 13.303/2016 – e, também, à Lei das S.A. – Lei Federal 6.404/1976 (PBH ATIVOS, 2020).

Esta Lei Municipal de contrato da PBH ATIVOS, trata-se da concessão de vinte anos para construção e serviços não pedagógicos no funcionamento de unidades escolares no município de Belo Horizonte, sendo pagos em contrapartidas mensais, conforme contrato divulgado pela prefeitura. As causas de recomposição só serão a partir das condições mantidas no contrato não forem atendidas" parece se referir a um aspecto importante de contratos, especialmente em contextos de Parcerias Público-Privadas (PPPs) e acordos de longo prazo, as regras de publicidade do seu conteúdo, são definidas pelos próprios órgãos de controle, podendo ser alteradas a qualquer momento (BRELÀZ et al., 2014).

Foram definidos os objetivos da PPP, incluindo a construção da unidade de ensino, o tipo de instituição, a localização, capacidade, especificações técnicas e outros detalhes relacionados ao projeto. Especificar as responsabilidades do setor público e do setor privado em relação ao projeto pode incluir a responsabilidade pela construção, financiamento, operação, manutenção, fornecimento de pessoal, serviços e equipamentos e ainda definir os prazos para a construção e operação da unidade de ensino, isso inclui marcos específicos, datas de conclusão e períodos contratuais. O projeto será financiado e como os pagamentos serão estruturados estabelecendo os padrões de desempenho que o parceiro privado deve atender, incluindo requisitos de qualidade educacional, manutenção, segurança e outros critérios relevantes, que foram especificados como os ativos, como a própria unidade de ensino, serão tratados no final do período contratual. Pode incluir opções de transferência de propriedade para o setor público.

Os riscos são compartilhados entre as partes e como a compensação é estruturada em caso de atrasos, falhas no desempenho ou outras questões, o contrato ainda detalha o processo para resolver disputas ou conflitos que possam surgir durante a execução do contrato. De fato, é a

alocação desses riscos e a cobrança pelo desempenho na prestação de serviços que possibilita a criação de uma estrutura de incentivos adequada para o privado, (RODRIGUES, 2015).

As circunstâncias sob as quais o contrato pode ser encerrado antes do prazo previsto e as consequências dessa rescisão. Leva em consideração regulamentos e leis aplicáveis relacionadas à educação e a PPP em questão, garantindo que o contrato esteja em conformidade com a legislação vigente, incluindo requisitos para relatórios regulares, auditorias e mecanismos de supervisão para garantir a transparência e a prestação de contas. Assim, com este foco da PPP no longo prazo e nos resultados e não nos meios, pretende-se incorporar a eficiência e qualidade do privado na prestação de serviços públicos. Visando que este contrato de PPP para construção de uma unidade de ensino é um instrumento complexo que requer negociação cuidadosa e planejamento detalhado para garantir que os interesses da comunidade, do setor público e do setor privado sejam atendidos de maneira eficaz (RODRIGUES, 2015). O sucesso desse tipo de projeto depende da colaboração, comunicação e execução eficiente de todas as partes envolvidas.

A situações ou condições previstas em um contrato em que uma das partes (geralmente a parte privada em uma PPP) pode solicitar uma revisão ou recomposição dos termos do contrato. Essas causas geralmente estão relacionadas a mudanças nas circunstâncias que afetam o equilíbrio financeiro do contrato. As condições mantidas no contrato se referem às cláusulas, termos e condições estipulados no contrato original da PPP, essas condições podem incluir obrigações financeiras, metas de desempenho, prazos e outros aspectos do acordo.

O contrato de PPP normalmente estabelece certos padrões e requisitos que ambas as partes devem cumprir. Se uma das partes não atender a essas condições, isso pode resultar em desequilíbrio financeiro ou outros problemas no contrato. Quando as condições mantidas no contrato não são atendidas, a parte afetada pode buscar uma recomposição contratual. Isso geralmente envolve negociar e renegociar partes do contrato, como tarifas, prazos ou responsabilidades, para restaurar o equilíbrio financeiro ou resolver os problemas que surgiram e assim assumir o risco de não obter o retorno econômico pretendido caso as obras atrasem ou tenham sobrecusto, já que a remuneração prevista no contrato é fixa (RODRIGUES, 2015).

As causas de recomposição só serão a partir das condições mantidas no contrato não forem atendidas, atrasos ou omissões do poder concedente, nas providências cabíveis, como a alteração do resultado econômico da concessão, solicitações de alterações, aumento de custos e taxas entre outras. Manter o equilíbrio financeiro em um contrato de PPP é fundamental para garantir que ambas as partes cumpram suas obrigações e que o projeto seja sustentável ao longo do tempo, assim o equilíbrio econômico-financeiro não se dirige ao poder concedente nem à concessionária,

mas sim à adequada execução das obras e prestação do serviço. “Destina-se à preservação do projeto concessionário” (SAMPAIO E GUERRA, 2019, p. 35).

Se condições imprevistas ou inesperadas surgirem e afetarem o contrato, a recomposição contratual pode ser uma maneira de abordar essas questões de forma justa e equitativa. O processo de recomposição contratual geralmente é detalhado no próprio contrato e pode envolver negociações entre as partes, análise de documentos comprobatórios e a determinação de como as mudanças propostas afetarão os interesses de ambas as partes.

As recomposições contratuais em uma PPP geralmente ocorrem quando as condições originalmente estabelecidas no contrato não são atendidas por uma das partes. Isso pode ser necessário para manter o equilíbrio financeiro e garantir que o contrato continue a funcionar de maneira eficaz ao longo do tempo. É ressaltada a importância do poder concedente buscar o apoio de instituições especializadas em estruturar projetos de infraestrutura com o propósito de dispor de assessoria técnica para coordenar o trabalho de estruturação e obtenção de recursos financeiros para contratar serviços de consultoria (CEPPP, 2022).

O processo de recomposição deve ser regido pelas disposições contratuais e buscar uma solução justa para todas as partes envolvidas. É ressaltada a importância do poder concedente buscar o apoio de instituições especializadas em estruturar projetos de infraestrutura com o propósito de dispor de assessoria técnica para coordenar o trabalho de estruturação e obtenção de recursos financeiros para contratar serviços de consultoria.

O contrato foi pactuado entre as partes após edital de concorrência divulgado e ganho de maneira transparente e ampla. O contrato rege todos os fatores que deverão ser entregues pela concessionária ao município e quais os fatores de possível quebra de contrato, no intuito de resguardar o poder público, neste caso considerado a concedente. É muito positivo que o contrato de Parceria Público-Privada (PPP) tenha sido pactuado após um processo de licitação pública transparente e ampla. Esse tipo de processo é fundamental para garantir a lisura e a legitimidade da parceria, além de assegurar que o projeto seja conduzido de forma a beneficiar o município e seus cidadãos.

A principal vantagem dessa parceria é a longevidade de uma única concorrência, desburocratizando a contratação entre a administração pública e as empresas privadas, justificando este modelo de contratação, “diz-se que um agente econômico ou grupo de agentes econômicos exerce uma externalidade quando sua atividade proporciona aos outros uma utilidade ou vantagem de maneira gratuita, ou, ao contrário, uma desutilidade, um prejuízo sem compensação” (TIROLE, 2020, p. 71).

Uma das vantagens das Parcerias Público-Privadas (PPPs) para um município é a capacidade de mobilizar recursos privados para financiar projetos de infraestrutura e serviços

públicos, sem sobrecarregar o orçamento público, as PPPs permitem que os municípios acessem financiamento privado para a implementação de projetos que, de outra forma, seriam difíceis de realizar devido à escassez de recursos públicos. Assim possibilita a realização de investimentos em infraestrutura, como estradas, hospitais, escolas e sistemas de transporte, que podem melhorar significativamente a qualidade de vida da população local.

Em uma PPP, o setor privado assume parte dos riscos associados ao projeto, incluindo riscos financeiros e operacionais. Isso pode proteger o município de problemas financeiros decorrentes de custos imprevistos ou falhas na gestão do projeto. Empresas privadas geralmente têm expertise em gestão e eficiência operacional. Ao envolver o setor privado em PPPs, os municípios podem se beneficiar da experiência e eficiência do parceiro privado na execução e operação de projetos, resultando em economias de custos e maior qualidade.

O setor privado muitas vezes traz inovação e tecnologia para os projetos de PPP, o que pode levar a soluções mais avançadas e eficazes do que as tradicionalmente implementadas pelo setor público. As PPPs frequentemente incluem acordos contratuais que estabelecem metas de desempenho rigorosas para o parceiro privado. Isso cria um incentivo para que a empresa mantenha altos padrões de qualidade e eficiência ao longo do projeto. Assim, visto que a colaboração com o setor privado em PPPs pode permitir a transferência de conhecimento e melhores práticas para a equipe do governo local, capacitando o setor público a melhorar sua capacidade de gestão futura. As PPPs podem ser estruturadas para atender às necessidades específicas da comunidade, garantindo que os projetos sejam adaptados às demandas locais, no entanto, é importante destacar que o sucesso desta PPP depende da estruturação adequada do contrato, da seleção cuidadosa do parceiro privado e da supervisão eficaz ao longo da execução do projeto. Quando bem implementadas, as PPPs podem ser uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento sustentável e o crescimento econômico de um município.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso estudado a parceria foi pactuada não para exclusividade de exploração de um bem vinculado ao poder público, mas sim uma relação de bens de serviço, desta forma as PPP's podem ser aplicadas para objetivos diversos. Zelando pela transparência e improbidade administrativa.

A implementação das Parcerias Público-Privadas (PPPs) em municípios de pequeno e médio porte é um desafio complexo que envolve diversos aspectos políticos, econômicos, sociais e administrativos, como foi visto ao longo deste texto as dificuldades enfrentadas na inserção das PPPs nesses contextos específicos.

A complexidade das PPPs exige expertise em áreas como direito, finanças, engenharia e gestão, o que muitas vezes falta em municípios menores. Os Municípios geralmente têm poucos orçamentos e a captação de recursos privados para projetos de infraestrutura pode ser difícil, juntamente com a falta de garantias financeiras pode afugentar investidores. As dificuldades na estruturação dos projetos como a elaboração e estruturação de projetos de PPP demandam tempo e recursos, incluindo estudos de viabilidade, projetos técnicos e jurídicos detalhados podem ter dificuldades em alocar esses recursos.

Os desafios na escolha de encontrar parceiros privados confiáveis e alinhados com os interesses públicos pode ser um desafio, especialmente em municípios menores que não têm histórico de colaboração com o setor privado, para o acompanhamento e fiscalização em uma gestão eficaz das PPPs requer acompanhamento constante e fiscalização rigorosa, algo que pode ser difícil em municípios com recursos e pessoal limitados. Apesar das dificuldades, há exemplos de municípios de pequeno e médio porte que conseguiram implementar PPPs com sucesso. A chave para o sucesso geralmente envolve a colaboração entre diferentes atores, como governos, setor privado e sociedade civil, além de uma estrutura legal sólida.

Em conclusão, a inserção de PPPs em municípios de pequeno e médio porte é um processo desafiador que requer esforços significativos na capacitação técnica, na mobilização de recursos, na superação de resistências e na garantia de transparência e responsabilidade. No entanto, quando bem planejadas e executadas, as PPPs podem trazer benefícios significativos para o desenvolvimento desses municípios, melhorando a infraestrutura e os serviços públicos oferecidos à população.

REFERÊNCIAS

ANJOS, M. L. O Mecanismo de gestão e regulação nas Parcerias Público Privadas – PPP'S: ações necessárias. **Revista Humanidades & Tecnologia (FINOM)**, Minas Gerais, v.18, n.19, p.172-192, 2019.

ARAÚJO, J. F. F. E. de. **Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática**. Universidade do Minho Portugal, 2007. P.9 Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/Artigo UNED.pdf>. Acesso em: 02 de Agosto de 2023.

BRASIL. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Diário Oficial da União, Brasília**, 30 dez.2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm. Acesso em: 16 de agosto de 2023.

BRELÀZ, G. FERNANDES. G A.. & ELMAIS, L P. (2014). O papel limitado dos órgãos de controle no aperfeiçoamento da accountability horizontal: o caso dos governadores. XXXVIII EnANPAD....

BUCCINI, A. PAIVA, D. ALMEIDA, T. Value for Money: **As PPPs trazem eficiência?** Uma análise dos projetos das Unidades de Atendimento Integrado do Governo de Minas Gerais. Minas Gerais, 2015 p 7. Disponibilizado em: [.http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/201610/valueformoneyaspppstrazemeficienciaumalise.doprojetodasunidadesdeatendimentointegradodogovernodeminasgerais.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/201610/valueformoneyaspppstrazemeficienciaumalise.doprojetodasunidadesdeatendimentointegradodogovernodeminasgerais.pdf)

CADERNOS da Escola Paulista de Contas Públicas do TCESP [recurso eletrônico] / **Escola Paulista de Contas Públicas do TCESP**. – v. 1, n. 1(2017)-São Paulo : Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, 2017, p 5.

CEZNE, A. N. **O conceito de serviço público e as transformações do Estado contemporâneo**. Brasília a. 42 n. 167 jul./set. 2005.

CONCESSÕES e parcerias público-privadas: **políticas públicas para provisão de infraestrutura** / organizador: Mauro Santos Silva. – Brasília: IPEA, 2022.

COSTA, ...C. A.; CARRASCO, .V. **Infraestrutura: regras e incentivos**. [S.l.]: Oliver Wyman, 2018. Disponível em: <https://owy.mn/3Hub3uv>.

COSTA, F. A.; ROCHA, C. H. Revisão bibliográfica sobre o término antecipado de Parcerias Público-Privadas. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v.4, n.1, p.49-69, 2020. DOI:

CUNHA, C. O Plano Plurianual como instrumento de Planejamento e Gestão. **Tese de conclusão de Especialização em Administração Pública**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

CUTRIM, S.; TRISTÃO, JAM; TRISTÃO, VTV. Aplicação do Método Delphi para Identificação e Avaliação dos Fatores Restritivos à Realização de Parcerias Público-Privadas. **Revista Espacios**, v.38, n.22, p.29-43, 2017.

DINIZ, A. S.; PAULA, C. E. A. ZUIN D. C. MELO, D. Q. As vantagens, desvantagens e cautelas na contratação das parcerias público-privadas pela gestão pública. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, p.186-202, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0015>.

DI PIETRO, M. S. Direito Administrativo. 31. ed. rev. atual e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2018

FERREIRA, M. K. B. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas**. Unesp. São Paulo. 2012. Disponível em: <http://www4.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos-/34.pdf>. Acesso em: 06 de agosto de 2023.

FIRMINO, S. I. Fatores críticos de sucesso das Parcerias Público-Privadas: aspectos político-institucionais. Estudo de caso das rodovias em Portugal Universidade de Lisboa/Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa — Portugal **Revista De Administração Pública Rio de Janeiro** vol 6: dez. 2018 DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220170228> Acesso em: 14 de agosto de 2023.

GUIMARÃES, F. V. **Parceria Público-Privada**. São Paulo: Saraiva, 2012. 440 p.

ITAPARICA, Antônio Luciano Mota Itaparica, Transparência em parcerias público-privadas no Brasil: **uma análise dos desafios e perspectivas da produção técnico científica**. – Brasília: ISC/TCU, 2023. 39f. Disponível em: <https://revistas-pge.sp.gov.br/index.php/revistapegesp/issue/view/8>, Acesso em: 20 de julho de 2023.

JUNQUEIRA, A. R, **A Formalidade do procedimento como garantia da boa execução do contrato de PPP**. Procurador do Estado de São Paulo. Bacharel e Mestre em Direito do Estado pela Faculdade de Direito da USP. R. Proc. Geral Est. São Paulo, São Paulo, n. 89:1-24, jan./jun. 2019, Disponível em <https://revistas.pge-sp.gov.br/index.php/-revistapegesp/article/view/45/39> Acesso em: 20 de julho de 2023.

MATOS, NV. B. **Mecanismos de Governança em Parcerias Público-privadas: uma perspectiva comparada entre Brasil e Portugal**; orientadora Prof^a Dr^a Andréa de Oliveira Gonçalves. -Brasília, DF, 2020. 132 p.

MARQUES NETO, F. de A. **Parcerias público-privadas: conceito. Enciclopédia jurídica da PUC-SP**. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. Vidal Serrano Nunes Jr., Maurício Zockun, Carolina Zancaner Zockun, André Luiz Freire (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em:

OLIVEIRA, Andreia Irene de. **A Importância da gestão de processos na instituição pública.** – Teresina: Uninovafapi, 2020. < <http://submissao.singep.org.-br/8-singep/arquivos-/270.pdf>> Acesso em: 01 de agosto de 2023.

PASTORI, A. AS PPPs Como ferramenta para viabilizar projetos de infraestrutura de transporte de passageiros sobre trilhos. **Revista do BNDES.** Rio de Janeiro, v. 14, N. 28, P. 93-120, dez. 2007.

PEREIRA, P. de S. LOUREDO, F de S G. Parcerias público-privadas: desafios e facilitadores na melhoria dos serviços públicos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 06, Ed. 06, Vol. 08, pp. 30-64. Junho de 2021. ISSN:2448-0959:<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desafios-e-facilitadores> Acesso em: 01 de agosto de 2023

RODRIGUES, B. C. L Avaliação do impacto da utilização de parceria público-privada para construção e operação de unidades municipais de educação infantil em Belo Horizonte / Bruno da Costa Lucas Rodrigues. – 2015. 129 f

PETERS, G. & P. J. (2010) (org) **Administração Pública: coletânea.** São Paulo: Unesp. Brasília: ENAP, 2010.

PBHATIVOS **s.a. plano estratégico 2021-2025** PBH Ativos S.A. | Av. Getúlio Vargas 1245. 12º andar CEP 30.112-024 | TEL +55 31 3246.7044. Disponível em:https://pbhativos.com.br/arquivos/01-A-PBH-ATIVOS/01.6%20%20PE%2020212-025/Plan_Estr_2021a2025.pdf. Acesso em: 05 de setembro de 2023.

REIS, I; et al. **Aplicativos de gestão integrada na administração pública de Goiás.** 2016. Disponível em:<http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2025&q=1> Acesso em: 01 de agosto de 2023.

SILVA, R. D. J. da. **Repartição de riscos nas parcerias público-privadas: uma análise de concessões administrativas em Alagoas.** Mestrando em Administração Pública (UFAL), bacharel em Direito (UFAL). Rev. Sítio Novo Palmas v. 5 n. 3 p. 16-33 jul./set. 2021. e-ISSN: 2594-7036 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7294-1609>.

SOUZA, D. L. de; **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos.** – Brasília, 2010.

XIONG, W., C., B., W., H., & Z., D. (2018). Governing public-private partnerships: A systematic review of case study literature. **Australian Journal of Public Administration**, 0(0): 1-18. Doi: [doi:10.1111/1467-8500.12343](https://doi.org/10.1111/1467-8500.12343)