REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NA EDUCAÇÃO EM MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE HISTÓRICA SOB A ÓTICA DA GOVERNANÇA PÚBLICA

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN EDUCATION IN MINAS GERAIS: A HISTORICAL ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLIC GOVERNANCE

ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS EN LA EDUCACIÓN EN MINAS GERAIS: UN ANÁLISIS HISTÓRICO DESDE LA ÓPTICA DE LA GOBERNANZA PÚBLICA

Joaulo Cleber de Almeida Silva
Especialista em Gestão Pública, UFLA, Brasil
E-mail: joaulosilva@gmail.com

Resumo

Este artigo analisa as Parcerias Público-Privadas (PPPs) na educação básica, com foco na experiência recente do Estado de Minas Gerais, à luz do referencial da Nova Governança Pública. Parte-se do entendimento de que as PPPs têm sido incorporadas como instrumentos de governança para enfrentar limitações fiscais, déficits históricos de infraestrutura e demandas por maior eficiência na gestão dos serviços públicos educacionais. Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, baseada em pesquisa bibliográfica e análise documental. O corpus documental é composto por legislações, documentos institucionais e materiais oficiais do Governo de Minas Gerais relativos à PPP de Infraestrutura Escolar, incluindo informações sobre escopo, investimentos previstos, número de unidades atendidas e estágio de implementação. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, organizada em categorias analíticas vinculadas à governança, qualidade, legitimidade e accountability. Os resultados indicam que as PPPs em Minas Gerais concentram-se predominantemente em serviços não pedagógicos, como manutenção, conservação e gestão de infraestrutura escolar, preservando formalmente a responsabilidade estatal sobre o currículo e a gestão pedagógica. Contudo, a análise documental evidencia desafios relevantes relacionados à regulação, ao monitoramento contratual, à transparência e à participação social, especialmente em razão da complexidade técnica dos contratos e da assimetria de informações entre os atores envolvidos. Conclui-se que, embora as PPPs apresentem potencial para melhorar as condições físicas das escolas e ampliar a capacidade operacional do Estado, sua legitimidade e efetividade dependem do fortalecimento de mecanismos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

de controle democrático, accountability e participação social, de modo a assegurar uma educação pública de qualidade socialmente referenciada.

Palavras-chave: Parcerias Público-Privadas; Educação; Nova Governança Pública; Minas Gerais.

Abstract

This article analyzes Public-Private Partnerships (PPPs) in basic education, focusing on the recent experience of the State of Minas Gerais, from the perspective of New Public Governance. The study is grounded in the understanding that PPPs have been incorporated as governance instruments to address fiscal constraints, historical infrastructure deficits, and growing demands for efficiency in the management of public educational services. Methodologically, the research adopts a qualitative and exploratory approach, based on bibliographic research and documentary analysis. The documentary corpus includes legislation, institutional documents, and official materials from the Government of Minas Gerais related to the School Infrastructure PPP, encompassing information on scope, projected investments, number of schools involved, and implementation stages. Data were analyzed through content analysis, structured around analytical categories related to governance, quality, legitimacy, and accountability. The findings indicate that PPPs in Minas Gerais primarily focus on non-pedagogical services, such as maintenance, conservation, and infrastructure management, while formally preserving the State's responsibility for curriculum and pedagogical management. Nevertheless, the documentary analysis reveals significant challenges regarding regulation, contractual monitoring, transparency, and social participation, particularly due to contractual complexity and information asymmetry among stakeholders. The study concludes that, although PPPs may contribute to improving school infrastructure and expanding state operational capacity, their legitimacy and effectiveness depend on strengthening democratic control, accountability mechanisms, and social participation to ensure socially referenced quality public education.

Keywords: Public-Private Partnerships; Education; New Public Governance; Minas Gerais.

Resumen

Este artículo analiza las Asociaciones Público-Privadas (APP) en la educación básica, con énfasis en la experiencia reciente del Estado de Minas Gerais, desde el enfoque de la Nueva Gobernanza Pública. Se parte del supuesto de que las APP han sido incorporadas como instrumentos de gobernanza para enfrentar restricciones fiscales, déficits históricos de infraestructura y presiones por una mayor eficiencia en la gestión de los servicios públicos educativos. Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cualitativo y exploratorio, basado en investigación bibliográfica y análisis documental. El corpus documental incluye legislación, documentos institucionales y materiales

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

oficiales del Gobierno de Minas Gerais relacionados con la APP de Infraestructura Escolar, abarcando información sobre alcance, inversiones previstas, número de unidades atendidas y etapas de implementación. El análisis de los datos se realizó mediante análisis de contenido, organizado en categorías analíticas vinculadas a gobernanza, calidad, legitimidad y rendición de cuentas. Los resultados muestran que las APP en Minas Gerais se concentran principalmente en servicios no pedagógicos, como mantenimiento, conservación y gestión de infraestructura escolar, preservando formalmente la responsabilidad estatal sobre el currículo y la gestión pedagógica. Sin embargo, el análisis documental evidencia desafíos relevantes relacionados con la regulación, el monitoreo contractual, la transparencia y la participación social, especialmente debido a la complejidad técnica de los contratos y a la asimetría de información entre los actores involucrados. Se concluye que, aunque las APP presentan potencial para mejorar la infraestructura escolar y ampliar la capacidad operativa del Estado, su legitimidad y efectividad dependen del fortalecimiento de mecanismos de control democrático, rendición de cuentas y participación social, con el fin de garantizar una educación pública de calidad socialmente referenciada.

Palabras clave: Asociaciones Público-Privadas; Educación; Nueva Gobernanza Pública; Minas Gerais.

1. Introdução

Nas últimas décadas, o debate sobre o papel do Estado na provisão de políticas públicas tem sido marcado por transformações significativas, especialmente no campo da educação. A ampliação das demandas sociais, as restrições fiscais e a busca por maior eficiência administrativa impulsionaram a adoção de novos arranjos institucionais, entre os quais se destacam as Parcerias Público-Privadas (PPPs). No Brasil, tais parcerias passaram a ocupar espaço relevante na agenda governamental a partir dos anos 2000, inserindo-se em um contexto mais amplo de reformas inspiradas em princípios da governança pública e da gestão orientada a resultados (OSBORNE, 2010; SECCHI, 2016).

No âmbito educacional, a incorporação das PPPs suscita debates que extrapolam a dimensão administrativa, alcançando questões relacionadas à legitimidade social, à garantia do direito à educação e à capacidade estatal de coordenação e regulação. Autores como Ball (2014) e Adrião (2018) alertam que a aproximação entre Estado e iniciativa privada na educação não se limita a uma

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

solução técnica, mas envolve escolhas políticas e institucionais que afetam a organização dos sistemas educacionais. Nesse sentido, compreender historicamente como essas parcerias se estruturam e se consolidam torna-se fundamental para uma análise mais qualificada de seus efeitos e limites.

Nesse debate, a noção de qualidade educacional assume centralidade, uma vez que não se trata de um conceito neutro ou unívoco. Conforme destacado na literatura crítica sobre políticas educacionais, a própria ideia de qualidade apresenta disputas de sentido no contexto das reformas contemporâneas:

> Com isso, pode-se perceber que, no campo educacional, esse termo tem-se apresentado em duas vertentes diferentes e antagônicas: uma, com sentido de qualidade mercantil, baseado na lógica econômica e empresarial, que se referencia no mercado, e outra, com sentido de qualidade socialmente referenciada, a qual possui uma lógica que tenta compreender a relevância social da construção dos conhecimentos e de posturas na escola. (GRACINDO; MONLEVAD, 2013, p. 50).

Em Minas Gerais, as PPPs ganham relevância particular em função de experiências voltadas à infraestrutura escolar e à gestão de serviços educacionais de apoio, inseridas em um histórico estadual de inovações administrativas e reformas gerenciais. A trajetória mineira dialoga com movimentos nacionais de modernização do Estado, mas também apresenta especificidades institucionais, fiscais e políticas que merecem análise própria. A literatura sobre governança pública destaca que a eficácia desses arranjos depende não apenas do desenho contratual, mas da capacidade de coordenação, transparência e accountability do poder público (RHODES, 1996; BOVAIRD, 2005).

Nesse movimento, a emergência do modelo de governança pública passa a questionar a exclusividade do Estado na provisão direta de serviços, enfatizando a atuação em redes, a cooperação entre atores públicos e privados e a responsabilização compartilhada. Ainda que o conceito tenha ganhado visibilidade no Reino Unido, experiências pioneiras na Europa continental, como o caso de Tilburg, na Holanda, nos anos 1980, evidenciam a busca por maior eficiência, responsividade e legitimidade na prestação de serviços públicos (SCHEDLER; PROELLER, 2002; LAWTON; MCKEVITT, 1996).

Num paralelo com a Nova Gestão Pública, a noção de Nova Governança

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

Pública emerge como um conceito que não se apresenta de forma unívoca, incorporando múltiplos sentidos e significados no debate contemporâneo sobre a ação estatal. Conforme destaca Silvestre (2019, p. 48), "a Nova Governança Pública aparece como um termo que tende a incluir múltiplos sentidos e significados".

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar historicamente a adoção das Parcerias Público-Privadas na educação em Minas Gerais, sob a ótica da governança pública, identificando seus fundamentos institucionais, marcos normativos e principais desafios. Parte-se da hipótese de que as PPPs, embora apresentadas como instrumentos de eficiência e modernização, revelam tensões persistentes entre racionalidade gerencial, controle público e legitimidade social. Assim, busca-se compreender em que medida tais parcerias contribuem para o fortalecimento da ação estatal ou reforçam a fragmentação das políticas educacionais.

A escolha do tema justifica-se tanto pela atualidade do debate quanto pela necessidade de abordagens que articulem dimensão histórica, análise institucional e reflexão crítica. Ao revisitar a trajetória das PPPs na educação mineira, este estudo pretende contribuir para a literatura multidisciplinar sobre políticas públicas, oferecendo subsídios analíticos para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas interessados nos desafios contemporâneos da governança educacional.

2. Revisão da Literatura

2.1 Transformações do papel do Estado e a emergência das Parcerias Público-Privadas

As Parcerias Público-Privadas não surgem de forma isolada, mas como resultado de um processo histórico mais amplo de transformação do papel do Estado na provisão de políticas públicas. A partir do final do século XX, especialmente diante das crises fiscais e da crescente complexidade das demandas sociais, o modelo tradicional do Estado provedor passou a ser

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

questionado quanto à sua capacidade de responder, de maneira eficiente e sustentável, às necessidades da sociedade. Esse cenário impulsionou reformas administrativas que buscaram redefinir as fronteiras entre o público e o privado, introduzindo novas formas de organização e gestão dos serviços públicos (OSBORNE, 2010; SECCHI, 2016).

Nesse contexto, a ascensão da chamada Nova Gestão Pública promoveu a incorporação de práticas oriundas do setor privado, como a orientação para resultados, a mensuração de desempenho e a busca por eficiência econômica. Embora tais mudanças tenham sido inicialmente apresentadas como soluções técnicas para a modernização do Estado, a literatura destaca que elas também carregam implicações políticas e institucionais relevantes, ao alterar a forma como o poder público se relaciona com a sociedade e com outros atores econômicos (RHODES, 1996; SCHEDLER; PROELLER, 2002).

Segundo Vieira, 2009, p. 25:

> Historicamente, o modelo de Estado adotado pelo Brasil após a transição do regime militar, remete-se para um modelo que se situa entre intervencionista e liberal e este denomina-se Estado Regulador. O novo Estado regulador, pode ser caracterizado pela criação de agências reguladoras independentes, pelas privatizações de empresas estatais, por terceirizações de funções administrativas do Estado e pela regulação da economia.

É nesse ambiente de reformas e reconfiguração institucional que as Parcerias Público-Privadas ganham espaço como instrumentos capazes de combinar recursos públicos e privados na implementação de políticas públicas. Mais do que simples contratos, as PPPs passam a ser compreendidas como arranjos que redistribuem responsabilidades, riscos e capacidades entre o Estado e o mercado, exigindo do poder público um papel mais estratégico de coordenação, regulação e controle. Assim, a emergência das PPPs reflete não apenas uma mudança operacional, mas uma redefinição do próprio sentido da ação estatal em sociedades cada vez mais complexas e interdependentes.

2.2 Governança pública, redes e arranjos colaborativos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

A noção de governança pública emerge como uma resposta às limitações dos modelos tradicionais de administração pública, especialmente diante de contextos marcados pela complexidade social, pela pluralidade de atores e pela interdependência entre organizações. Diferentemente de uma lógica centrada exclusivamente na hierarquia estatal ou no mercado, a governança pública propõe uma forma de coordenação baseada na interação, na cooperação e na construção de consensos entre diferentes atores envolvidos na formulação e implementação de políticas públicas (RHODES, 1996; OSBORNE, 2010).

Nesse sentido, a literatura destaca que a ação estatal passa a ocorrer cada vez mais por meio de redes, entendidas como arranjos relativamente estáveis de relações entre atores públicos, privados e da sociedade civil. Essas redes não eliminam o papel do Estado, mas o redefinem, deslocando-o de um executor direto de políticas para um agente articulador, capaz de promover alinhamento, confiança e responsabilização compartilhada. Autores como Bovaird (2005) e Lawton e McKevitt (1996) enfatizam que a efetividade desses arranjos depende da qualidade das interações, da clareza de papéis e da existência de mecanismos de accountability que assegurem o interesse público.

Conforme Silvestre (2019, p.47) “a cooperação pública através de redes ou networks tem vindo a ser discutida como um possível arranjo para que os serviços públicos sejam realmente prestados, mas de um modo eficiente”. Essa perspectiva evidencia que a governança em rede não se limita à busca por ganhos operacionais, mas envolve uma mudança na forma como o Estado concebe a provisão dos serviços públicos, reconhecendo a interdependência entre diferentes atores e a necessidade de coordenação contínua.

No âmbito das Parcerias Público-Privadas, a perspectiva da governança pública permite compreender esses instrumentos como expressões concretas de arranjos colaborativos, nos quais Estado e iniciativa privada se tornam corresponsáveis pela provisão de serviços públicos. Contudo, a literatura também alerta que a atuação em redes traz desafios significativos, como a assimetria de poder entre os atores, os riscos de captura e a dificuldade de coordenação em contextos institucionais frágeis. Assim, a governança pública não deve ser

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

entendida como um modelo normativo idealizado, mas como um campo de disputas, negociações e aprendizados contínuos.

2.3 Parcerias Público-Privadas como instrumento de política pública

As Parcerias Público-Privadas consolidaram-se, nas últimas décadas, como instrumentos relevantes no conjunto de ferramentas disponíveis ao Estado para a implementação de políticas públicas. Diferentemente das formas tradicionais de contratação, as PPPs pressupõem relações de longo prazo, compartilhamento de riscos e responsabilidades e maior complexidade institucional, o que exige capacidades estatais específicas para seu planejamento, regulação e monitoramento. Nesse sentido, a literatura aponta que as PPPs não devem ser compreendidas apenas como soluções financeiras ou gerenciais, mas como escolhas de política pública que refletem visões específicas sobre o papel do Estado e do mercado (SECCHI, 2016; OSBORNE, 2010).

Sob a perspectiva da governança pública, as PPPs passam a ser interpretadas como arranjos institucionais que articulam múltiplos atores em torno de objetivos públicos, operando em ambientes marcados por interdependência e negociação. Autores como Rhodes (1996) e Bovaird (2005) destacam que esses arranjos podem contribuir para a ampliação da capacidade estatal, desde que o Estado atue como coordenador estratégico, capaz de alinhar interesses, estabelecer regras claras e assegurar mecanismos efetivos de accountability.

Contudo, a literatura também reconhece que a ausência dessas capacidades pode resultar em fragilização do controle público e em dificuldades para assegurar a entrega de valor público. Nesse sentido, Schramm, 2023, p.31, menciona que:

> As PPPs têm como objetivo principal viabilizar investimentos em áreas estratégicas, como transporte, energia, saneamento básico, saúde, educação e outros setores, buscando atender às necessidades da população e melhorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos, e que muitas vezes são caracterizados pela ineficiência, burocracia e falta de transparência. As parcerias são pautadas em contratos de longo prazo, nos quais o setor privado assume responsabilidades de investimento, construção, operação e manutenção dos projetos, em troca de uma

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

remuneração por parte do governo.

A definição apresentada por Schramm (2023) evidencia que as PPPs extrapolam a lógica meramente contratual, assumindo papel estratégico na viabilização de políticas públicas em setores sensíveis, como a educação. Ao destacar aspectos como contratos de longo prazo, transferência de responsabilidades ao setor privado e busca por melhoria na qualidade dos serviços, o autor reforça a complexidade desses arranjos e a necessidade de estruturas robustas de governança.

Nesse contexto, a efetividade das PPPs passa a depender não apenas da capacidade de investimento do parceiro privado, mas, sobretudo, da atuação do Estado enquanto planejador, regulador e fiscalizador, responsável por assegurar que os objetivos públicos prevaleçam sobre interesses estritamente econômicos. Assim, as PPPs configuram-se como instrumentos que podem tanto ampliar a capacidade estatal quanto aprofundar riscos institucionais, a depender do desenho contratual e do ambiente de governança em que são implementadas.

2.4 Parcerias Público-Privadas na educação: possibilidades, limites e controvérsias

A incorporação das Parcerias Público-Privadas no campo educacional tem se expandido em diferentes contextos nacionais como resposta a desafios estruturais enfrentados pelo Estado, tais como limitações orçamentárias, déficits históricos de infraestrutura escolar e pressões por maior eficiência na gestão dos serviços públicos. No entanto, ao tratar-se da educação, a adoção desse modelo assume contornos específicos, uma vez que envolve um direito social fundamental e um campo fortemente marcado por disputas políticas, ideológicas e simbólicas.

De modo geral, as experiências de PPPs na educação têm sido justificadas a partir da promessa de melhoria da eficiência administrativa e da modernização das estruturas físicas e operacionais dos sistemas de ensino. Frequentemente, essas parcerias concentram-se em atividades consideradas não pedagógicas — como construção, manutenção de escolas e gestão de serviços de apoio —

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

preservando, ao menos formalmente, a centralidade do Estado na definição do currículo e na condução do processo educativo. Todavia, conforme argumentam Grimm *et al*. (2017), a ampliação da participação do setor privado na educação não se limita à transferência de funções operacionais, configurando-se como um processo mais amplo de reconfiguração das fronteiras entre o público e o privado.

Nesse sentido, as PPPs podem ser interpretadas como parte de um processo de redefinição do papel do Estado na condução das políticas educacionais, no qual a atuação pública passa a ser mediada por instrumentos contratuais, métricas de desempenho e formas híbridas de gestão. Mais do que uma simples transferência de responsabilidades operacionais, esse movimento tende a incorporar ao setor público lógicas organizacionais oriundas do setor privado, influenciando a forma como problemas educacionais são diagnosticados e como soluções são formuladas.

Ainda que frequentemente justificadas pelo discurso da eficiência e da modernização administrativa, tais parcerias produzem efeitos políticos relevantes, sobretudo quando critérios econômicos passam a ocupar posição central na avaliação da qualidade educacional, em detrimento de dimensões pedagógicas, sociais e democráticas. Nesse sentido, Medeiros *et al*. (2024, p. 13), mencionam que:

> No entanto, é inegável que ainda há muito a ser feito e aprimorado na gestão pública. A sociedade precisa compreender que a eficiência não é uma característica exclusiva de determinados servidores ou instituições, mas sim um princípio constitucional que deve ser observado e monitorado. Ademais, é essencial que os gestores públicos ofereçam respostas concretas à população para que a administração mantenha sua eficiência em todos os momentos e para todos os cidadãos.

No contexto brasileiro, Peroni (2018) destaca que as relações entre o público e o privado na educação se estruturam a partir de disputas de projetos societários, nas quais diferentes concepções de Estado, democracia e direito à educação estão em jogo. Segundo a autora, a ampliação de parcerias com o setor privado pode contribuir para a fragilização do caráter público da educação quando não acompanhada de mecanismos robustos de controle social, transparência e participação democrática. Assim, mesmo quando restritas à infraestrutura ou à

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

gestão de serviços auxiliares, as PPPs tendem a produzir efeitos indiretos sobre a organização dos sistemas educacionais e sobre a autonomia das políticas públicas.

Do ponto de vista da governança pública, a adoção de PPPs na educação impõe desafios adicionais ao Estado, sobretudo no que se refere à capacidade de regulação, monitoramento e avaliação de contratos de longa duração. A assimetria de informações entre os parceiros, a complexidade técnica dos instrumentos contratuais e a dependência de indicadores de desempenho podem limitar a capacidade estatal de correção de rumos e de alinhamento das parcerias aos objetivos educacionais mais amplos, conforme destacado pela literatura crítica sobre governança de PPPs (HODGE; GREVE, 2007). Dessa forma, a eficácia das PPPs não pode ser avaliada exclusivamente a partir de critérios de eficiência financeira ou operacional, sendo necessário considerar seus impactos sobre a equidade, a legitimidade social e o direito à educação de qualidade.

2.5 Parcerias Público-Privadas, qualidade educacional e legitimidade social

A relação entre Parcerias Público-Privadas, qualidade educacional e legitimidade social constitui um dos pontos mais sensíveis do debate contemporâneo sobre políticas públicas em educação. Ao tratar-se de um direito social fundamental, a avaliação das PPPs não pode restringir-se a indicadores de desempenho operacional ou à eficiência na alocação de recursos, sendo necessário considerar em que medida tais arranjos contribuem para a promoção de uma educação de qualidade socialmente referenciada. Conforme discutido anteriormente, a noção de qualidade educacional envolve disputas de sentido que refletem diferentes projetos de sociedade e de Estado, o que torna ainda mais complexa a análise dos impactos das parcerias no campo educacional (GRACINDO; MONLEVAD, 2013).

Sob a perspectiva da governança pública, a legitimidade das PPPs está diretamente associada à capacidade do Estado de assegurar transparência, accountability e participação social ao longo de todo o ciclo contratual. Autores como Secchi (2016) e Osborne (2010) destacam que a atuação em redes e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

arranjos colaborativos exige novos mecanismos de coordenação e controle, sob pena de enfraquecimento da autoridade pública e de distanciamento entre decisões governamentais e expectativas sociais. No caso da educação, esse desafio se intensifica, uma vez que os efeitos das políticas ultrapassam resultados imediatos, produzindo impactos de longo prazo sobre a formação cidadã e a coesão social.

Além disso, a literatura crítica alerta que a introdução de instrumentos típicos da gestão privada na educação pode tensionar a relação entre eficiência administrativa e legitimidade social. Ainda que as PPPs sejam frequentemente apresentadas como soluções técnicas para problemas estruturais, sua aceitação social depende da percepção de que tais arranjos respeitam o caráter público da educação e não subordinam objetivos pedagógicos a lógicas estritamente econômicas (PERONI, 2018; HODGE; GREVE, 2007). Nesse sentido, a legitimidade das PPPs não se constrói apenas por meio de resultados mensuráveis, mas também a partir do reconhecimento social de que o Estado permanece como garantidor do direito à educação.

Finalmente, a discussão sobre qualidade e legitimidade remete à necessidade de compreender as Parcerias Público-Privadas como instrumentos políticos e institucionais, inseridos em contextos históricos específicos e atravessados por disputas de poder. À luz da Nova Governança Pública, tais arranjos incorporam múltiplos sentidos e significados, exigindo análises que não se restrinjam à eficiência administrativa, mas que articulem equidade, participação democrática e responsabilidade pública (SILVESTRE, 2019). Nesse cenário, o debate sobre qualidade educacional ultrapassa a dimensão técnica e assume centralidade política e social, especialmente em contextos de crescente pressão por resultados e racionalização de recursos. Como destaca Improta (2025, p. 5):

> A qualidade na gestão educacional não é mais apenas uma opção desejável, mas uma necessidade imperativa para garantir um ensino eficaz, equitativo e que se preocupe cada vez mais com a melhoria contínua. O debate sobre gestão de qualidade na escola não se limita apenas à esfera acadêmica. Com o aumento da competição por recursos e o escrutínio público sobre o desempenho das escolas, a gestão de qualidade tornou-se uma questão política e econômica.

2.6 Parcerias Público-Privadas, accountability e controle democrático

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

A adoção de Parcerias Público-Privadas na educação amplia os desafios relacionados à accountability e ao controle democrático das políticas públicas, uma vez que esses arranjos tendem a redistribuir responsabilidades entre atores públicos e privados em contratos de longa duração. No campo educacional, essa redistribuição assume particular relevância, pois envolve a gestão de recursos públicos, a prestação de serviços essenciais e a garantia de direitos sociais. Assim, a discussão sobre accountability torna-se indissociável do debate mais amplo sobre governança pública e legitimidade institucional.

Sob a ótica da Nova Governança Pública, a atuação em redes e parcerias pressupõe mecanismos de responsabilização mais complexos do que aqueles tradicionais da administração pública hierárquica. Conforme apontam autores como Osborne (2010) e Secchi (2016), a multiplicidade de atores e a interdependência entre organizações demandam arranjos institucionais capazes de assegurar transparência, definição clara de responsabilidades e prestação de contas contínua. No caso das PPPs, tais exigências se intensificam, uma vez que a lógica contratual pode obscurecer processos decisórios e dificultar o acompanhamento social das políticas implementadas.

Além disso, a literatura crítica sobre PPPs alerta que a assimetria de informações entre os parceiros e a tecnicidade dos contratos podem limitar a capacidade do Estado de exercer controle efetivo sobre a execução das parcerias. Hodge e Greve (2007) destacam que, sem estruturas robustas de monitoramento e avaliação, os instrumentos de accountability tendem a se concentrar em indicadores financeiros ou operacionais, deixando em segundo plano dimensões substantivas da política pública, como equidade, acesso e qualidade dos serviços.

No contexto educacional, esse risco é particularmente sensível, uma vez que os efeitos das políticas não se manifestam apenas no curto prazo, mas repercutem de forma cumulativa sobre trajetórias escolares e processos de formação cidadã. Conforme argumenta Peroni (2018), a fragilização dos mecanismos de controle democrático pode contribuir para o afastamento da sociedade civil das decisões educacionais, comprometendo o caráter público da educação e a construção de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

consensos sociais em torno das políticas adotadas.

Por fim, a efetividade da accountability em arranjos de PPPs na educação depende da capacidade do Estado de articular instrumentos formais de controle — como auditorias, metas contratuais e avaliações de desempenho — com mecanismos informais de participação social, transparência ativa e controle democrático. Nesse sentido, a legitimidade desses arranjos não se sustenta apenas na conformidade legal ou na eficiência administrativa, mas na possibilidade de escrutínio público e de responsabilização efetiva dos atores envolvidos. Segundo Sousa (2024, p. 6), a accountability "Trata-se de um termo que abrange a responsabilidade dos gestores públicos em prestar contas sobre suas ações e decisões, bem como a possibilidade de serem responsabilizados", definição que se mostra central para a análise das PPPs no campo educacional.

3. Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e analítico-interpretativa, adequada à investigação de fenômenos complexos e socialmente situados, como as Parcerias Público-Privadas (PPPs) na educação. A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender não apenas os aspectos formais e institucionais desses arranjos, mas também seus significados, implicações políticas e impactos sobre a governança pública e a legitimidade das políticas educacionais, conforme indicado por Minayo (2014).

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que busca aprofundar a compreensão teórica e analítica sobre as relações entre governança pública, qualidade, legitimidade e accountability no contexto das PPPs educacionais. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa é especialmente indicado quando o tema ainda carece de sistematizações analíticas mais consolidadas ou quando se pretende construir categorias interpretativas a partir da literatura existente.

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo baseia-se em pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica compreendeu a análise de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

livros, artigos científicos e produções acadêmicas nacionais e internacionais que abordam governança pública, Nova Governança Pública, PPPs, políticas educacionais, qualidade e accountability. Já a pesquisa documental concentrou-se na análise de legislações, relatórios institucionais, documentos normativos e materiais oficiais relacionados às PPPs no setor educacional. Conforme Cellard (2008), a pesquisa documental permite apreender o contexto histórico e institucional no qual as políticas são formuladas e implementadas, contribuindo para uma análise mais consistente das ações estatais.

No que se refere à pesquisa documental, foram analisados documentos oficiais produzidos pelo Governo do Estado de Minas Gerais relacionados à estruturação e implementação de Parcerias Público-Privadas na área educacional, com ênfase nos projetos de manutenção e modernização da infraestrutura escolar. O corpus documental incluiu: (i) informações institucionais disponibilizadas no Portal de PPPs de Minas Gerais; (ii) documentos técnicos e apresentações públicas constantes no *Data Room* do Programa de Concessões do Estado; e (iii) materiais informativos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais referentes ao projeto de PPP de manutenção escolar. Esses documentos foram selecionados por sua relevância institucional e por explicitarem objetivos, escopo, modelo contratual e justificativas governamentais para a adoção das PPPs no setor educacional.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, entendida como um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de descrição e interpretação de comunicações, com o objetivo de inferir significados e identificar categorias analíticas relevantes. De acordo com Bardin (2016), essa técnica é especialmente adequada para estudos qualitativos que lidam com textos e documentos, permitindo articular o conteúdo empírico com referenciais teóricos previamente definidos.

O processo analítico envolveu três etapas principais: (i) a pré-análise, com leitura flutuante do material e definição das categorias iniciais; (ii) a exploração do material, com codificação temática orientada pelos eixos analíticos do estudo — governança, qualidade, legitimidade e accountability; e (iii) o tratamento dos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

resultados e interpretação, articulando os achados documentais e bibliográficos com o referencial teórico adotado.

Por fim, ressalta-se que a metodologia adotada busca assegurar coerência entre os objetivos da pesquisa, o referencial teórico mobilizado e os procedimentos analíticos empregados. Embora o estudo não envolva coleta de dados empíricos primários, a sistematização crítica da literatura e dos documentos oficiais permite oferecer uma análise consistente sobre os desafios e implicações das PPPs na educação, contribuindo para o debate acadêmico e para a reflexão sobre a formulação e a implementação de políticas públicas educacionais.

4. Resultados e Discussão

Os resultados apresentados a seguir decorrem da análise integrada da literatura especializada e de documentos institucionais produzidos pelo Governo de Minas Gerais no âmbito da estruturação de Parcerias Público-Privadas na educação. A análise documental permitiu identificar diretrizes oficiais, objetivos estratégicos, arranjos institucionais e mecanismos de governança associados às PPPs educacionais no estado, possibilitando confrontar o discurso institucional com os referenciais teóricos sobre governança pública, qualidade, legitimidade e accountability.

4.1 PPPs na educação como instrumento de governança: avanços e limites

A análise sistematizada da literatura e dos documentos institucionais permite compreender as Parcerias Público-Privadas na educação como instrumentos inseridos em uma lógica ampliada de governança pública, e não apenas como mecanismos administrativos ou financeiros. Os resultados do estudo indicam que as PPPs passam a operar como dispositivos de coordenação entre atores públicos e privados, refletindo a transição de modelos hierárquicos tradicionais para arranjos baseados em contratos, metas e interdependência organizacional, características centrais da governança em redes.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

No que se refere aos avanços, observa-se um padrão recorrente na literatura que associa as PPPs à ampliação da capacidade estatal de investimento e à mitigação de déficits históricos de infraestrutura educacional, especialmente em contextos de restrição fiscal. A análise indica que, ao concentrar-se em atividades não pedagógicas — como construção, manutenção predial e gestão de serviços de apoio —, esses arranjos tendem a produzir ganhos operacionais, maior previsibilidade orçamentária e racionalização de custos ao longo do ciclo de vida dos projetos. Esses achados dialogam com a perspectiva da Nova Governança Pública, segundo a qual a cooperação entre atores pode ampliar a capacidade de resposta do Estado frente a problemas complexos (SILVESTRE, 2019).

Entretanto, os resultados também evidenciam limites estruturais relevantes. A análise aponta que a complexidade técnica dos contratos de longa duração, aliada à assimetria de informações entre os parceiros, tende a restringir a capacidade do Estado de monitorar, regular e corrigir desvios ao longo da execução das parcerias. No campo educacional, esse limite assume contornos específicos, uma vez que a lógica contratual privilegia indicadores mensuráveis e operacionais, enquanto dimensões pedagógicas, sociais e formativas permanecem menos visíveis nos instrumentos de governança. Assim, emerge uma tensão entre eficiência administrativa e qualidade educacional socialmente referenciada.

Outro achado relevante refere-se à reconfiguração do papel do Estado. A análise indica que, ao incorporar as PPPs como instrumentos de governança, o Estado desloca-se progressivamente da condição de provedor direto para a de coordenador, regulador e avaliador das políticas educacionais. Esse deslocamento, embora coerente com os pressupostos da governança em redes, exige capacidades institucionais sofisticadas de planejamento, monitoramento e accountability, nem sempre plenamente desenvolvidas. Como resultado, as PPPs revelam-se arranjos ambíguos: ao mesmo tempo em que ampliam a capacidade operacional do Estado, introduzem riscos relacionados à perda de controle substantivo sobre os objetivos educacionais.

De forma sintética, os principais achados analíticos deste estudo sobre os avanços e limites das PPPs na educação, sob a ótica da governança pública,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

podem ser organizados conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 – Síntese analítica dos avanços e limites das PPPs na educação como instrumento de governança

Dimensão analisada	Avanços identificados	Limites identificados
Capacidade estatal	Ampliação do investimento e da infraestrutura	Dependência técnica do setor privado
Governança	Atuação em redes e cooperação interinstitucional	Assimetria de informações e complexidade contratual
Gestão	Previsibilidade orçamentária e foco em resultados	Rigidez contratual e dificuldade de correção de rumos
Qualidade educacional	Melhoria operacional de serviços de apoio	Marginalização de dimensões pedagógicas e sociais
Legitimidade	Discurso de modernização e eficiência	Riscos à transparência e ao controle democrático

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2025)

Dessa forma, os resultados indicam que as PPPs na educação não podem ser avaliadas exclusivamente a partir de critérios de eficiência financeira ou administrativa. Enquanto instrumentos de governança, esses arranjos produzem avanços operacionais relevantes, mas também introduzem limites institucionais e políticos que afetam a qualidade, a legitimidade e o caráter público das políticas educacionais.

4.2 Qualidade educacional e critérios de avaliação nas Parcerias Público-Privadas

A análise da literatura e dos documentos examinados indica que a noção de qualidade educacional ocupa lugar central nos discursos que legitimam a adoção das Parcerias Público-Privadas na educação, embora esse conceito seja mobilizado de forma predominantemente instrumental. Os resultados do estudo apontam que, nos arranjos de PPPs, a qualidade tende a ser associada prioritariamente a critérios de eficiência operacional, cumprimento de metas contratuais e desempenho mensurável, em detrimento de uma compreensão mais

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

ampla e socialmente referenciada do processo educativo.

Nesse sentido, observa-se que os instrumentos de avaliação vinculados às PPPs privilegiam indicadores relacionados à gestão e à infraestrutura — como prazos, custos, manutenção predial e níveis de serviço —, enquanto dimensões pedagógicas, formativas e democráticas permanecem secundarizadas ou pouco explicitadas. Esse achado dialoga com a literatura crítica sobre políticas educacionais, que destaca a existência de disputas em torno do próprio significado de qualidade, especialmente em contextos marcados por reformas orientadas por princípios gerenciais e de mercado (GRACINDO; MONLEVAD, 2013).

Outro resultado relevante refere-se à relação entre qualidade e governança. A análise indica que, ao serem incorporadas a modelos de governança em redes, as PPPs tendem a redefinir os critérios de avaliação das políticas educacionais, deslocando o foco da finalidade pública da educação para a mensuração de resultados contratuais. Conforme argumenta Silvestre (2019), na lógica da Nova Governança Pública, a multiplicidade de atores e a cooperação interorganizacional ampliam a complexidade dos processos decisórios e dos mecanismos de avaliação, exigindo maior capacidade estatal para assegurar que os objetivos públicos não sejam subsumidos por racionalidades instrumentais.

Adicionalmente, os resultados evidenciam uma tensão persistente entre eficiência e legitimidade social. Embora os ganhos operacionais associados às PPPs sejam frequentemente apresentados como sinônimo de melhoria da qualidade educacional, a análise sugere que tais ganhos não se traduzem automaticamente em avanços pedagógicos ou em maior equidade no acesso e na permanência escolar. A centralidade atribuída a indicadores de desempenho pode, inclusive, limitar a capacidade de capturar efeitos educacionais de longo prazo, que são fundamentais para a avaliação da qualidade no campo da educação.

Dessa forma, os achados deste estudo indicam que a qualidade educacional, no contexto das PPPs, não pode ser compreendida apenas como resultado de eficiência administrativa ou de desempenho contratual. Ao contrário, trata-se de uma construção social e política que depende da articulação entre gestão, pedagogia, participação democrática e compromisso com o direito à

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

educação. Assim, a análise reforça a necessidade de critérios de avaliação que ultrapassem a lógica estritamente gerencial, incorporando dimensões substantivas da política educacional e assegurando que a governança das PPPs esteja alinhada a uma concepção de qualidade socialmente referenciada.

4.3 Governança em redes e coordenação interinstitucional nas PPPs educacionais

A análise do material bibliográfico e documental evidencia que as Parcerias Público-Privadas na educação se estruturam, majoritariamente, como arranjos de governança em redes, nos quais diferentes atores — órgãos governamentais, empresas privadas, instituições de controle e, em menor medida, a sociedade civil — passam a compartilhar responsabilidades na formulação e implementação das políticas. Os resultados indicam que essa configuração rompe com modelos tradicionais de coordenação hierárquica, introduzindo relações marcadas pela interdependência, pela negociação contínua e pela contratualização de compromissos.

No que se refere aos avanços, observa-se que a atuação em redes pode ampliar a capacidade de coordenação do Estado em contextos de elevada complexidade institucional. A articulação entre múltiplos atores permite mobilizar recursos técnicos, financeiros e organizacionais que, isoladamente, o setor público teria dificuldade de reunir. Além disso, a governança em redes tende a favorecer maior flexibilidade na implementação das políticas, possibilitando ajustes operacionais e respostas mais ágeis a problemas de infraestrutura e gestão educacional. Esses achados dialogam com a literatura sobre Nova Governança Pública, que compreende a cooperação interorganizacional como estratégia para enfrentar problemas públicos complexos (OSBORNE, 2010).

Entretanto, os resultados também revelam limites importantes na coordenação interinstitucional das PPPs educacionais. A análise indica que a multiplicidade de atores e a fragmentação de responsabilidades podem dificultar a definição clara de papéis, gerar sobreposições institucionais e enfraquecer os

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

mecanismos de comando e controle do Estado. Em particular, a centralidade dos contratos como instrumentos de coordenação tende a deslocar o foco do debate público para arenas técnicas e especializadas, reduzindo a transparência dos processos decisórios e dificultando o acompanhamento social das parcerias.

Outro achado relevante diz respeito à assimetria de poder e informação no interior das redes de governança. Os resultados indicam que o setor privado, em razão de sua expertise técnica e domínio dos instrumentos contratuais, tende a ocupar posição estratégica na condução operacional das parcerias, enquanto o Estado assume papel predominantemente regulador e fiscalizador. Quando as capacidades institucionais públicas são limitadas, essa assimetria pode comprometer a efetividade da coordenação estatal e restringir a possibilidade de alinhamento das PPPs aos objetivos educacionais mais amplos.

De forma sintética, os principais achados relacionados à governança em redes e à coordenação interinstitucional nas PPPs educacionais podem ser organizados conforme o quadro abaixo:

Quadro 2 – Governança em redes nas PPPs educacionais: potenciais e desafios

Dimensão	Potenciais identificados	Desafios identificados
Coordenação	Articulação de múltiplos atores e recursos	Fragmentação institucional
Implementação	Flexibilidade operacional e agilidade	Dependência de contratos rígidos
Poder decisório	Compartilhamento formal de responsabilidades	Assimetria de poder e informação
Transparência	Padronização de procedimentos contratuais	Opacidade técnica dos processos
Controle público	Atuação regulatória do Estado	Limitações de capacidade institucional

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2025)

Assim, os resultados indicam que a governança em redes, embora amplie as possibilidades de cooperação e coordenação nas PPPs educacionais, não elimina os desafios relacionados ao controle público, à transparência e à legitimidade democrática. Ao contrário, esses arranjos tornam mais complexa a ação estatal,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

exigindo capacidades institucionais reforçadas para assegurar que a coordenação interinstitucional esteja efetivamente orientada pelos objetivos públicos da educação, e não apenas pela lógica contratual ou pela eficiência operacional.

4.4 As Parcerias Público-Privadas na educação em Minas Gerais: características, objetivos e desafios

Em Minas Gerais, a adoção das Parcerias Público-Privadas no campo educacional materializa-se, de forma mais concreta, por meio do projeto denominado PPP de Infraestrutura Escolar, estruturado na modalidade de concessão administrativa. De acordo com documentos oficiais do Governo do Estado, o projeto prevê a reforma, conservação, manutenção, gestão e operação de serviços não pedagógicos em 95 unidades educacionais da rede estadual de ensino, com investimentos estimados em R$ 4,5 bilhões. A iniciativa passou por audiências públicas realizadas em diferentes municípios contemplados durante o segundo semestre de 2025, encontrando-se atualmente em fase de conclusão dos estudos de viabilidade e preparação para licitação (MINAS GERAIS, 2025).

Os documentos técnicos e informativos analisados destacam que a estrutura institucional da PPP envolve a atuação coordenada de diferentes órgãos estaduais, especialmente a Secretaria de Estado de Educação, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e a unidade central responsável pelo Programa de PPPs. Essa articulação é apresentada, nos materiais oficiais, como condição necessária para garantir a adequada gestão contratual, o monitoramento de indicadores de desempenho e o alinhamento do projeto às diretrizes da política educacional estadual. Tal configuração reforça a adoção de um modelo de governança em rede, no qual a provisão de serviços públicos ocorre por meio de arranjos colaborativos, conforme discutido por Silvestre (2019).

A ênfase oficial recai sobre a capacidade dessas parcerias de agilizar a entrega de serviços, assegurar padrões técnicos e aliviar pressões sobre a administração direta, particularmente em um contexto de restrições fiscais. Essa perspectiva institucional dialoga com a narrativa presente na literatura sobre

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

governança pública, segundo a qual a cooperação entre setores pode ampliar a capacidade estatal de responder a desafios complexos de provisão de serviços públicos, sobretudo quando a atuação governamental ocorre em redes e arranjos colaborativos (MINAS GERAIS, 2025).

No entanto, a análise documental dos materiais disponíveis também evidencia que a lógica contratual e a focalização em serviços não pedagógicos introduzem desafios relevantes à governança democrática e ao controle social. Embora os portais governamentais indiquem a realização de consultas públicas e a disponibilização de documentos técnicos, tais mecanismos formais de participação ainda precisam ser traduzidos em espaços efetivos de diálogo com a comunidade escolar, servidores e usuários dos serviços educacionais. A centralidade de instrumentos técnicos, como matrizes de risco e indicadores de desempenho vinculados à execução contratual, tende a deslocar parte do debate para arenas especializadas, reduzindo a visibilidade de preocupações que extrapolam a esfera administrativa e incidem diretamente sobre o cotidiano das escolas (MINAS GERAIS, 2025).

Além disso, a amplitude do projeto — que envolve um número expressivo de unidades escolares e um volume significativo de recursos públicos — reforça a necessidade de considerar os impactos dessas parcerias não apenas sobre a qualidade da infraestrutura, mas também sobre a percepção social do papel do Estado na educação pública. A modernização das instalações é frequentemente percebida como um avanço por gestores, famílias e professores, especialmente em localidades historicamente marcadas por déficits de investimento. Contudo, a ênfase em eficiência e gerenciamento técnico pode, sem um cuidado deliberado, obscurecer questões fundamentais como equidade, participação democrática e controle social, que são centrais para a legitimação das políticas educacionais (MINAS GERAIS, 2025).

Dessa forma, a experiência de Minas Gerais oferece um exemplo concreto dos dilemas analíticos discutidos neste artigo: por um lado, as PPPs configuram-se como instrumentos com potencial para enfrentar gargalos históricos de infraestrutura e de gestão operacional; por outro, evidenciam a necessidade de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

fortalecer mecanismos de participação, transparência e accountability que assegurem não apenas a eficiência técnica, mas também a qualidade socialmente referenciada da educação pública, em consonância com as expectativas e demandas das comunidades escolares.

5. Conclusão

A análise documental dos materiais institucionais do Governo de Minas Gerais permitiu evidenciar que as PPPs educacionais no estado se estruturam prioritariamente como instrumentos de gestão da infraestrutura escolar, ancorados

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

em contratos de longo prazo e em arranjos de governança que articulam múltiplos órgãos públicos e operadores privados. Ao resgatar os fundamentos teóricos da Nova Governança Pública e articular esse referencial com a trajetória das PPPs no campo educacional, evidenciou-se que tais arranjos não podem ser compreendidos apenas como soluções técnicas para problemas de infraestrutura ou eficiência administrativa.

Os resultados da revisão de literatura e da análise documental indicam que, no caso mineiro, as PPPs têm se concentrado predominantemente em serviços não pedagógicos, como manutenção, conservação e gestão da infraestrutura escolar, preservando formalmente a centralidade do Estado na condução do processo educativo. Essa configuração contribui para enfrentar déficits históricos de infraestrutura e para conferir maior previsibilidade à gestão de recursos públicos, especialmente em um contexto de restrições fiscais. Contudo, também revela limites importantes relacionados à capacidade de regulação, monitoramento e controle democrático desses contratos de longa duração.

Do ponto de vista da governança pública, observou-se que a ampliação da participação do setor privado, ainda que restrita a dimensões operacionais, produz efeitos indiretos sobre a organização das políticas educacionais e sobre a percepção social do papel do Estado. A centralidade de instrumentos contratuais, indicadores de desempenho e matrizes de risco tende a deslocar o debate público para arenas técnicas, o que pode reduzir a participação efetiva da comunidade escolar e da sociedade civil nos processos decisórios. Assim, a eficiência administrativa, frequentemente mobilizada como principal justificativa das PPPs, mostra-se insuficiente como critério exclusivo de avaliação dessas experiências.

Nesse sentido, a pesquisa reforça a importância de analisar as PPPs na educação a partir de uma perspectiva que articule eficiência, equidade, legitimidade e accountability. A governança educacional demanda não apenas arranjos institucionais capazes de melhorar a prestação de serviços, mas também mecanismos robustos de transparência, controle social e participação democrática, capazes de assegurar a qualidade socialmente referenciada da educação pública.

Ao situar a experiência de Minas Gerais no debate teórico mais amplo sobre

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

governança pública e políticas educacionais, este estudo contribui para o aprofundamento da reflexão crítica sobre os limites e as potencialidades das PPPs na educação. Sugere-se, como agenda futura de pesquisa, o desenvolvimento de estudos empíricos que incorporem a percepção de gestores escolares, professores, estudantes e comunidades locais, bem como análises comparativas entre diferentes estados brasileiros, de modo a ampliar a compreensão sobre os impactos dessas parcerias na efetivação do direito à educação.

Por fim, como limitação, destaca-se que a análise concentrou-se em documentos oficiais disponibilizados pelo Governo de Minas Gerais no processo de estruturação da PPP de Infraestrutura Escolar, não contemplando ainda contratos firmados ou avaliações de impacto pós-implementação. Além disso, não foram incorporadas percepções diretas de gestores escolares, professores ou estudantes, o que aponta caminhos relevantes para pesquisas futuras de natureza empírica complementar.

Referências

ADRIÃO, Theresa. **Privatização da educação e disputa pelo fundo público no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 39, n. 145, p. 939–958, 2018.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

BALL, Stephen J. **Educação global S.A.: novas redes políticas e o imaginário neoliberal**. Ponta Grossa: UEPG, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOVAIRD, Tony. **Public governance: balancing stakeholder power in a network society**. International Review of Administrative Sciences, London, v. 71, n. 2, p. 217–228, 2005.

CELLARD, André. **A análise documental**. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295–316.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. **Parceria público-privada na educação: manutenção e modernização da infraestrutura escolar**. Belo Horizonte: GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, s.d. Disponível em: http://www.ppp.mg.gov.br/projetos/projetos-em-estruturacao/educacao. Acesso em: 23 dez. 2025.

GRACINDO, Regina Vinhaes; MONLEVAD, João Antônio Cabral de. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso; Rede e-Tec Brasil, 2013.

GRIMM, V.; SOSSAI, F. C.; SEGABINAZZI, M. BALL, STEPHEN J**. Educação Global S. A.: novas redes de políticas e o imaginário neoliberal**. Tradução de Janete Bridon. Ponta Grossa, Brasil: UEPG, 2014. **Práxis Educativa**, *[S. l.]*, v. 11, n. 3, p. 850–854, 2017. DOI: 10.5212/PraxEduc.v.11i3.0018. Disponível em: https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/8863. Acesso em: 23 dez. 2025.

HODGE, Graeme A.; GREVE, Carsten. **Public–private partnerships: an international performance review**. *Public Administration Review*, Hoboken, v. 67, n. 3, p. 545–558, 2007.

IMPROTA, G. Borges. **Gestão de qualidade nas instituições educacionais: sua importância e seus desafios**, Revista Tópicos, vol. 3, nº 24, ago. 2025, doi:

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

10.5281/zenodo.16730012.

LAWTON, Alan; McKEVITT, David. **Managing local authority services: competition and local government**. Oxford: Blackwell, 1996.

MEDEIROS, A. M.; VALÉRIO, S. G. B.; LIMA, W. S. de. **PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E LIMITAÇÕES DA REFORMA DE 1998**. **REVISTA FOCO**, *[S. l.]*, v. 17, n. 12, p. e7290, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n12-137. Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7290. Acesso em: 23 dez. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **PPP de Infraestrutura Escolar**. Belo Horizonte, 2025. Disponível em: http://www.ppp.mg.gov.br/projetos/projetos-em-estruturacao/educacao. Acesso em: 28 dez. 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza**. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

OSBORNE, Stephen P. **The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. London: Routledge, 2010.

RHODES, R. A. W. **The new governance: governing without government**. Political Studies, London, v. 44, n. 4, p. 652–667, 1996.

SCHEDLER, Kuno; PROELLER, Isabella. New public management. Bern: Haupt, 2002.

SCHRAMM, Charles Corrêa. As parcerias público-privadas como ferramenta de gestão pública moderna. Dissertação (mestrado profissional MPGPP) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2023.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SILVESTRE, Hugo Consciência. **A (nova) governança pública**. Brasília: ENAP, 2019. 106 p.

SOUSA, G. de M. EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA UMA GESTÃO RESPONSÁVEL E INOVADORA. **REVISTA FOCO**, *[S. l.]*, v. 17, n. 11, p. e7044, 2024. DOI:

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/01/2026 - **Accepted:** 05/01/2026
Vol: 01.01
DOI: 10.61164/bdv7vt09
Pages: 1-29

10.54751/revistafoco.v17n11-252. Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7044. Acesso em: 29 dez. 2025.

VIEIRA, Rejane Esther. **O Estado regulador e a gestão pública no Brasil**. Atualidades Jurídicas, São Luís, ano 5, n. 5, p. 17-44, dez. 2009.