

**ARDUINO FRATTEZI**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
BACHARELADO EM GESTÃO PÚBLICA**

**UMA COMPARAÇÃO DA GESTÃO ADEMG E MINAS ARENA NA  
ADMINISTRAÇÃO DO ESTÁDIO GOVERNADOR MAGALHÃES PINTO**

**Belo Horizonte - MG  
2018**

**ARDUINO FRATTEZI**

**UMA COMPARAÇÃO DA GESTÃO ADEMG E MINAS ARENA NA  
ADMINISTRAÇÃO DO ESTÁDIO GOVERNADOR MAGALHÃES PINTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão Pública.

Orientadora: Márcia Miranda Soares

**Belo Horizonte - MG  
2018**

**ARDUINO FRATTEZI**

**UMA COMPARAÇÃO DA GESTÃO ADEMG E MINAS ARENA NA  
ADMINISTRAÇÃO DO ESTÁDIO GOVERNADOR MAGALHÃES PINTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da  
Universidade Federal de Minas Gerais, como  
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel  
em Gestão Pública.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Márcia Miranda Soares (Orientadora) –DCP/UFMG

---

Geralda Luíza de Miranda - DCP/UFMG

Belo Horizonte, 22 de novembro de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a DEUS por esta oportunidade, aos meus pais, irmãos, esposa e filhas, pelo estímulo, respeito e união sempre presentes na convivência familiar, sem os quais dificultaria a conclusão deste objetivo.

Aos professores do Departamento de Ciência Política – DCP/UFMG, em especial às professoras Márcia Miranda Soares (orientadora) e Geralda Luíza de Miranda, ambas incentivadoras e colaboradoras deste trabalho, sempre dispostas ao diálogo, demonstrando enorme dedicação e respeito à profissão no decorrer do curso, sendo referências importantes na conclusão deste TCC.

Aos colegas Arísio Vieira, Davi Brocanelli, Diego Augusto, Frederico Prado, Marcelo Gomes, Paulo Alves e a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram na minha formação ao longo do curso e na conclusão deste trabalho.

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo principal apresentar e comparar dois instrumentos de gestão, aqui representados pela ADEMG (Administração de Estádios do Estado de Minas Gerais) e pela Minas Arena - Gestão de Instalações Esportivas S/A, no que diz respeito à eficiência de cada um deles na administração do Estádio Governador Magalhães Pinto - Mineirão, ou seja, buscará identificar e analisar aquele caso que proporcionou melhores resultados com menores custos para a administração pública. A ADEMG foi uma autarquia estadual que atuou de 1965 a 2013 na administração do Mineirão (MINAS GERAIS, 2013), sendo sucedida pela Minas Arena, um consórcio de empresas formado no ano de 2010 e que firmou contrato administrativo de Parceria Público-Privada (PPP) com o governo do Estado de Minas Gerais (RADAR PPP, 2010). Para analisar a eficiência dos dois instrumentos, consideraremos os serviços oferecidos à população e os valores anuais dispendidos pelo poder público na gestão do referido Estádio de futebol. Para consecução do trabalho, buscou-se informações nos órgãos e nos sítios eletrônicos da administração pública mineira, tendo destaque as peças contábeis (principalmente os Balanços e Demonstrativos de Resultados) publicadas no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais relativamente aos anos de 2005 a 2016, que compreendem a gestão da ADEMG e a gestão da Minas Arena. Os resultados encontrados apontam que o Governo do Estado de Minas Gerais gasta, em média, 4,55 (quadro vírgula cinquenta e cinco) vezes mais com o novo parceiro do que gastava com a administração da ADEMG e que houve melhorias nas instalações e serviços ofertados pelo Mineirão. Contudo, não está claro que a qualidade dos serviços agora ofertada justifica a magnitude do aumento de gastos observado, o que recomenda maior transparência e debate sobre esse equipamento público, cujo custo onera diretamente o contribuinte mineiro com recursos que poderiam ser aplicados em áreas mais relevantes.

Palavras-chave: Autarquia. Parcerias Público-Privadas (PPP). ADEMG. Minas Arena. Governo de Minas Gerais.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADEMG - Administração de Estádios do Estado de Minas Gerais

APG - Administração Pública Gerencial

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CEBs - Comunidades Eclesiais de Base

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

DCP/UFMG - Departamento de Ciência Política

EMIP - Empresa Mineira de Parcerias

FMF - Federação Mineira de Futebol

GE - Governo Empreendedor

GP - Governança Pública

GTE - Gratificações Temporárias Estratégicas

IAPI - Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários

MGI - Minas Gerais Participações S/A

ONGs - Organizações Não Governamentais

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental

PPP - Parceria Público-Privada

PT - Partido dos Trabalhadores

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

TJMG - Tribunal de Justiça de Minas Gerais

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valores pagos à ADEMG pelo governo do Estado de MG.....	21
Quadro 2 - Valores pagos a Minas Arena pelo Estado de MG.....	22
Quadro 3 - Índices de Avaliação – Minas Arena.....	22
Quadro 4 - Demonstrativos do Resultado do Exercício – Minas Arena.....	23

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 O DESENVOLVIMENTO E APRIMORAMENTO DOS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Modelos de Gestão Pública.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1 Administração Patrimonialista .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2 Administração Burocrática.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.3 Administração Gerencial .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.4 Administração Societal.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Gestão Pública: noções gerais e a questão da eficiência .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 As Autarquias como Instrumentos de Gestão.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Contratos de Gestão .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.1 O Aparecimento das Parcerias Público-Privadas no Brasil .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.2 PPP em Minas Gerais.....</b>	<b>14</b>
<b>3 DOIS CASOS DISTINTOS DE GESTÃO PÚBLICA: ADEMG E MINAS ARENA.</b>	<b>16</b>
<b>3.1 A autarquia ADEMG .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 A Gestão de Instalações Esportivas S/A - Minas Arena .....</b>	<b>18</b>
<b>4 ANÁLISE DE EFICIÊNCIA NA GESTÃO DO ESTÁDIO GOVERNADOR MAGALHÃES PINTO – MINEIRÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>6 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>28</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar e comparar dois instrumentos de gestão pública a partir da apresentação de dois casos relacionados à administração do Estádio Governador Magalhães Pinto, mais conhecido como Mineirão: as gestões da ADEMG (Administração de Estádios do Estado de Minas Gerais) e da Minas Arena - Gestão de Instalações Esportivas S/A. A ADEMG foi uma autarquia estadual que atuou de 1965 a 2013 (MINAS GERAIS, 2013) na administração do Mineirão, sendo sucedida pela Minas Arena, um consórcio de empresas formado no ano de 2010 e que firmou contrato administrativo de Parceria Público-Privada (PPP) com o governo do Estado de Minas Gerais (RADAR PPP, 2010).

A questão que guia este trabalho é: qual gestão pode ser considerada mais eficiente, ADEMG ou Minas Arena? Para analisar a eficiência dos dois instrumentos, consideraremos os serviços oferecidos à população e os valores anuais dispendidos pelo poder público na gestão do referido estádio de futebol no período de 2005 a 2016, que compreende as duas gestões em análise.

Procuraremos abordar os dois instrumentos de gestão quanto às suas estruturas legais, a ADEMG uma autarquia estadual e a Minas Arena uma concessão administrativa na modalidade de Parceria Público-Privada, demonstrando, ao longo do período analisado, os serviços ofertados à população e os custos anuais para o governo de Minas Gerais dos dois instrumentos de gestão, a fim de identificar aquele que melhor atende a sociedade no quesito eficiência, ou seja, melhor prestação de serviço com menor custo.

As autarquias ganharam destaque no Brasil no contexto de vigência do modelo burocrático e no período do Regime Militar, quando foi instituído o Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), o qual estabelecia diretrizes para reforma administrativa do Estado, estabelecendo que a administração indireta compreendia, dentre as categorias de entidades, as autarquias. Os princípios norteadores das atividades da administração federal constantes do Decreto-Lei acima mencionado eram o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle, refletindo aquele momento histórico. Já a Minas Arena foi criada sob a influência do modelo gerencial, a partir de 1990 (DE PAULA, 2003), tendo assinado

contrato de Parceria Público-Privada com o governo do estado de Minas Gerais em 2010, regido pela Lei Federal nº 11.079/2004 e tendo como diretrizes a eficiência, o respeito, a indelegabilidade, a responsabilidade, a transparência, a repartição dos riscos e a sustentabilidade financeira. No presente trabalho, o que se questiona é o seguinte: por ser uma empresa privada, a Minas Arena atenderia melhor ao público mineiro na administração do Estádio Governador Magalhães Pinto do que a ADEMG, considerando custo-benefício dos seus serviços?

Reconhecendo a dificuldade de confrontar os dois instrumentos de gestão, devido à estrutura peculiar de cada um, a despeito dos objetivos comuns na administração e na manutenção do Estádio Governador Magalhães Pinto, neste trabalho buscaremos demonstrar aquele instrumento de gestão que apresenta melhores resultados a partir de informações pesquisadas, principalmente, nos sítios eletrônicos da administração estadual sobre a execução orçamentária (despesas). Serão analisados os demonstrativos contábeis (liquidez, endividamento e imobilizado) relativo aos períodos de 2005 a 2012, para a ADEMG, e de 2013 a 2016 para a Minas Arena. Será feito, ainda, um comparativo acerca dos serviços ofertados pela ADEMG e da Minas Arena, tendo em vista que cada instrumento de gestão possui sua peculiaridade, e demonstrar-se-á qual é o mais eficiente em relação à prestação de serviços.

Para responder à questão que guia este trabalho e cumprir com os seus objetivos, ele está organizado em três capítulos, além da introdução e das considerações finais. No primeiro capítulo, iremos apresentar sucintamente os modelos de administração pública e a influência deles na sociedade. No segundo capítulo, trataremos da origem de cada uma das estruturas de gestão analisadas, apurando a conformação legal da ADEMG e da Minas Arena. O terceiro capítulo é dedicado à análise das informações e dos dados obtidos por meio dos órgãos e sítios eletrônicos do governo do Estado de Minas Gerais para responder a nossa questão de pesquisa – o que significa apontar qual instrumento parece mais eficiente. E, por fim, têm-se as considerações finais.

## 2 O DESENVOLVIMENTO E A BUSCA POR APRIMORAMENTO DOS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública, historicamente, é caracterizada pela evolução e pelo aprimoramento de alguns modelos, os quais são classificados de acordo com a maneira pela qual o patrimônio público é gerido pelo detentor do poder e relaciona-se, inclusive, com o grau de participação direta ou indireta do cidadão nesse processo (REC, 2018). É dizer, a gestão pública visa, por meio de configurações específicas, as quais se busca o aprimoramento ao longo do tempo, que a coisa pública – patrimônio público – seja gerida da forma mais eficiente possível, considerando as peculiaridades históricas e sociais de cada momento em que se encontra o Estado.

Pietro conceitua administração como atividade de gestão, planejamento e execução de atos administrativos para a melhor satisfação dos interesses dos administrados:

Em resumo, o vocábulo tanto abrange a atividade superior de planejar, dirigir, comandar, como a atividade subordinada de executar. Por isso mesmo, alguns autores dão ao vocábulo **administração**, no direito público, sentido amplo para abranger a legislação e a execução. Outros, nela incluem a função administrativa propriamente dita e a função de governo. Quer no direito privado quer no direito público, os atos de administração limitam-se aos de guarda, conservação e percepção dos frutos dos bens administrados; não incluem os de alienação. Neles, há sempre uma vontade externa ao administrador a impor-lhe a orientação a seguir. (PIETRO, 2017, p. 81).

Dessa forma, o administrador não deve gerir a coisa pública como sendo sua, e sim da coletividade. O que se quer dizer é que, em se tratando de administração pública, deve prevalecer o interesse público sobre o privado. É o que se chama de princípio da supremacia do interesse público, conforme Rec (2018):

Destarte, o administrador deve gerenciar a “res” que sendo pública, é do povo e para o povo, com vistas a atender ao fim a que se propõe, objetivando o maior grau de bem-estar social. A história e cenários atuais da administração pública, entretanto, demonstram que o patrimônio público fora e, ainda é, muitas vezes, gerido para fins diversos, que não aqueles precípuos propugnados por Constituições e/ou democracias. (REC, 2018, p. 1).

O que se deve ter em mente é que a administração pública tem princípios que devem ser seguidos, como o da moralidade, da impessoalidade, da legalidade, da publicidade e da eficiência, expressamente previstos na Constituição da República de 1988. O último desses princípios emerge no contexto das reformas gerenciais na administração pública brasileira a partir dos anos 1990. Nesse modelo de administração, privilegia-se a chamada eficiência da administração pública, com a redução de custos e o aumento da qualidade dos serviços, considerando a predominância do interesse coletivo e a efetivação dos princípios balizados na Constituição Federal (ALEXANDRE, 2016).

É nesse sentido que, em sua obra, Bazilli explica, ao se referir às reformas gerenciais dos anos 1990, que a o Estado passa por alterações constitucionais profundas. O mencionado autor acrescenta que a reforma estatal tem como escopo a maior eficiência e qualidade dos serviços prestados, com controles de resultado. Nas palavras do autor:

Nova estruturação administrativa é delineada, com destaque para as parcerias e os contratos de gestão. A institucionalização das organizações sociais encontra respaldo no ordenamento constitucional ora modificado (BAZILLI, 2003, p. 20).

## **2.1 Modelos de Gestão Pública**

A ADEMG e a Parceria Público-Privada denominada Minas Arena, ambas instrumento de gestão que serão objeto de apreciação neste TCC, foram conformadas a partir das reformas administrativas ocorrida nos anos de 1967 e 1990. Reformar a administração pública significa reorganizar o Estado, tanto do ponto de vista econômico quanto político, com o objetivo de fazer frente aos desafios das novas conjunturas que se apresentam ao longo do tempo (CARDOSO, 2005).

Na década de 80, houve uma eclosão de crise econômica internacional que forçou a administração pública a rever os modelos de gestão até então adotados, predominantemente o burocrático, ocorrendo tal fenômeno inclusive no Brasil. (PEREIRA, 2005). Nas palavras de Pereira, nesse momento político, não foi em vão que o tema da reforma administrativa se tornou a questão central:

Podemos encontrar muitas razões para o crescente interesse de que tem sido alvo a reforma do Estado nos anos 90. A razão básica está, provavelmente, no fato de que houve a percepção generalizada de que o ajuste estrutural não

era suficiente para que houvesse a retomada do crescimento. Desde meados dos anos 80, os países altamente endividados têm-se dedicado a promover o ajuste fiscal, a liberalizar o comércio, a privatizar, a desregular. Os resultados foram positivos, na medida que se superaram os aspectos agudos da crise: a balança de pagamentos voltou a um relativo controle, por toda a parte caíram as taxas de inflação, os países recuperaram pelo menos alguma credibilidade. Mas não se retomou o crescimento. O pressuposto neoliberal que estava por trás das reformas - o pressuposto de que o ideal era um Estado mínimo, ao qual caberia apenas garantir os direitos de propriedade, deixando ao mercado a total coordenação da economia - provou ser irrealista (PEREIRA, 2005, p. 21).

Ainda de acordo com Pereira, sendo a reforma do Estado um tema amplo, em que estão envolvidos aspectos econômicos, políticos e administrativos, ela tem como objetivo o aumento da capacidade de governar. Os cidadãos, cada vez mais conscientes de que o modelo burocrático de administração já não é capaz de suprir suas necessidades, exigem do Estado uma administração eficiente da coisa pública (PEREIRA, 2005).

Pietro, ao dissertar acerca dos modelos de administração pública, entendida como “a gestão de interesses gerais cometida às organizações políticas” explica que essa passou por sucessivas fases evolutivas, sendo elas a absolutista, a estatista e a democrática (PIETRO, 2018).

Nesse sentido, Moreira Neto, em sua obra, explica acerca das fases evolutivas sofridas pelos modelos de administração pública:

Na fase do absolutismo, prevalecia o interesse do rei, caracterizando a administração regaliana: o rei, como senhor da administração pública. Na fase do estatismo, passou a prevalecer o interesse do Estado, caracterizando a administração burocrática: o Estado sucede ao rei como senhor da administração pública. Na fase da democracia, ascende, como prevalecente, o interesse da sociedade, caracterizando a etapa da administração gerencial: a sociedade se afirma como senhora da administração pública. No Brasil, como em outros países, está em curso a transição da administração burocrática, ainda que, predominantemente, subsistam práticas regalianas, cuja permanência vem explicada pelos sociólogos como heranças culturais patrimonialistas e centralizadoras ainda não de todo superadas. Essa transição, em que pesem essas dificuldades, vem sendo realizada a partir de um conjunto de processos de reforma administrativa, que se desenvolve em duas etapas: uma etapa constitucional, considerada necessária para a reformulação das bases burocráticas da Administração, enunciando novos princípios e preceitos, e uma etapa infraconstitucional, que prossegue com a edição da legislação que deverá complementá-la e dar-lhe exequibilidade, sendo que a etapa constitucional consolidou-se com a promulgação da Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998, a que se seguiu a edição de leis complementares e ordinárias de execução, ainda em curso. (NETO, 2014, p. 1)

O autor explica que, dentre os objetivos da reforma administrativa, destaca-se a descentralização da Administração Pública, com o escopo de aproximá-la do administrado, na medida em que se adequa melhor às necessidades desses, de modo que seja mais eficiente e posta sob o controle dos próprios beneficiários. O autor define descentralização, em seu sentido amplo, como “qualquer método de distribuição do planejamento, da decisão, da execução e do controle administrativos entre entes, órgãos, ou agentes, sejam coordenados, sejam subordinados entre si.” (NETO, 2014, p. 1).

Para compreender melhor as duas gestões discutidas neste trabalho, uma autárquica, vigente no ápice do modelo burocrático, e a outra por PPP, novidade advinda com as reformas rumo a um modelo gerencial, vale apresentar na sequência uma síntese da evolução dos modelos de gestão ao longo da história brasileira.

### **2.1.1 Administração Patrimonialista**

Desde a época em que era Colônia, o Brasil adotou o modelo patrimonialista de administração, o qual foi herança portuguesa. A cultura patrimonialista faz com que os conceitos de coisa pública e privada se confundam, resultando em uma verdadeira tirania (SILVA, 2017). Nas exatas palavras de Silva, tal cultura perdurou por bastante tempo, não tendo cessado com a Proclamação da República no Brasil:

A cultura patrimonialista não só passou incólume pela proclamação da República, como propagou-se para todos os rincões do território nacional, com a constituição dos estados federados. A descentralização do poder entre as instâncias federal, estaduais e municipais, subsequente à constituição republicana aconteceu mais por obra de disputas patrimonialistas entre oligarquias regionais e locais do que busca de eficiência do Estado na execução do interesse público (SILVA, 2017, p. 30).

Nesse modelo de administração, não é possível vislumbrar maiores benefícios para a coletividade, na medida em que a coisa pública é apropriada como se privada fosse, privilegiando apenas algumas camadas da sociedade. Além disso, nele também estão presentes o nepotismo e a corrupção. Tal modelo entrou em crise nos países, geralmente, quando o capitalismo e a democracia se mostraram dominantes (CARDOSO, 1995).

### 2.1.2 Administração Burocrática

Com a ascensão dos valores capitalistas trazidos pelo Estado Liberal, na segunda metade do século XIX surge o modelo de administração burocrática (CARDOSO, 1995).

No Brasil, tal modelo inicia-se na década de 30 e persiste sem maiores questionamentos até meados da década de 90, tendo como marco inicial o governo de Getúlio Vargas, com a criação do Departamento Administrativo de Serviço Público (DASP), em 1938, o que pode ser considerado representação da primeira reforma administrativa do Estado Brasileiro (DRUMOND, 2014).

Em relação aos elementos desse modelo de administração, o autor afirma que:

Este modelo apresenta algumas características essenciais, dentre elas, a estrutura de autoridade impessoal; hierarquia de cargos altamente especificada; descrição de cargos com claras esferas de competência e atribuições; seleção com base na qualificação técnica; remuneração fixa compatível com a hierarquia dos cargos; o cargo como única ocupação do burocrata; promoção baseada em sistema de mérito; separação entre bens públicos e privados dos burocratas; e controle sistemático do cargo (DRUMOND, 2014, p. 6).

Todavia, com o excessivo aumento de controle sobre os atos administrativos, o formalismo se torna tão grande que começa a ser a nova causa de ineficiência do Estado, tendo em vista que a administração pública tornou-se extremamente morosa e voltada para si mesma.

Nas exatas palavras de Cardoso (1995):

Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes (CARDOSO, 1995, p. 15).

O que se quer dizer é que o mal do modelo patrimonialista de administração tentou ser combatido por um outro modelo, que, apesar de reduzir excessivamente as atitudes tirânicas do Estado, mostrou-se a longo prazo ineficiente, razão pela qual surgiu, posteriormente, o modelo de administração gerencial, uma evolução dos modelos anteriores, que será apresentado a seguir.

### 2.1.3 Administração Gerencial

O modelo de administração pública gerencial surgiu a partir da segunda metade do século XX, em resposta ao desenvolvimento da tecnologia, à crescente globalização e ao desenvolvimento como um todo da sociedade em aspectos econômicos e políticos (CARDOSO, 1995). Nas palavras de Cardoso:

A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (CARDOSO, 1995, p. 16).

Na mesma direção, Pietro defende que a instauração da administração pública gerencial envolve tanto a maior discricionariedade para as autoridades administrativas, quanto a substituição do controle formal pelo controle de resultados (PIETRO, 2018). Dessa forma, o que se privilegia nesse modelo não é mais o exacerbado formalismo, mas sim a eficiência da administração.

Nascimento (2014) explica o conceito de gerencialismo:

Sob essa perspectiva, o gerencialismo consiste na administração voltada para resultados, orientada para os anseios do cidadão/usuário. A primeira tentativa de implementar, no Brasil, a administração pública gerencial, ocorreu em 1967, durante o Governo Castelo Branco, por intermédio do Decreto-lei nº 200, que promoveu uma descentralização da administração pública brasileira. O Decreto-Lei nº 200/1967 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a instituição da racionalidade administrativa, o planejamento, o orçamento, a descentralização e o controle de resultados como princípios. (NASCIMENTO, 2014, p. 9).

Para o autor, tal modelo de administração tem como principais características “ser voltada para o cidadão; ser orientada para obtenção de resultados; presumir que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança” e, ainda, “como estratégia, servir da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; utilizar o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores de recursos públicos” (NASCIMENTO, 2014, p. 9).



### **2.1.4 Administração Societal**

No contexto da crítica ao modelo burocrático, mas negando o gerencialismo como o melhor caminho para a gestão pública, emerge o modelo de administração societal, que ganha maior relevância no Brasil a partir da Constituição Federal de 1988, sendo sua perspectiva criar ou fortalecer as formas de organização e gestão que incluem a participação social (GOMES, 2016).

Tal modelo ainda é um conceito que se encontra em progressiva construção e aprimoramento, que estabelece diálogo com os conceitos de governança pública, de societalismo e de transparência pública, mas se percebe um grande movimento para a discussão sobre suas possibilidades de concretização (DRUMOND, 2014).

Tal modelo de administração é desafiador, conforme explica Gomes (2016):

Deste modo, desafia gestores e sociedade a criarem arranjos institucionais que envolvam a participação pública com o intuito de ultrapassar as amarras da máquina estatal e a busca incessante por lucratividade empresarial. As pesquisas que envolvem a Administração Societal enfatizam, então, a participação da sociedade e propõem projetos políticos que (re)pensem o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho estatal e o paradigma administrativo que ainda predomina em nossa sociedade. Portanto, esses estudos possuem uma dimensão social e política que enfatizam as iniciativas locais de organização e gestão pública e a elaboração de estruturas e canais que viabilizam a participação popular. (GOMES, 2016, p. 1).

Esse modelo busca ampliar os espaços para que o cidadão efetivamente participe das decisões públicas, com voz ativa nas discussões sobre políticas públicas, deixando, assim, de ocupar um papel subalterno, de usuário, aumentando de forma efetiva as soluções produzidas (DRUMOND, 2014).

## **2.2 Gestão Pública: noções gerais e a questão da eficiência**

A fim de que sejam comparados os dois instrumentos de gestão da administração pública brasileira, é primordial que se tenha em mente, primeiramente, o significado de gestão pública. Isso porque apenas a partir dela é que se podem realizar ações estratégicas para melhorar e eficiência da Administração Pública. Conforme Nascimento:

Conceitualmente, gestão é a prática que deve ser aprimorada para o alcance de determinados fins: no caso do setor público, a gestão existe para reduzir a pobreza, para melhorar a educação, para aumentar a competitividade da economia, para elevar a conservação de recursos naturais, para preservar, estender e expandir a cultura etc. Em geral, essas são algumas das principais demandas de uma sociedade, e todo o aperfeiçoamento da gestão do setor público deve ser orientado estrategicamente para o atendimento desses objetivos, ou seja, do desenvolvimento econômico e social (NASCIMENTO, 2014, p. 1).

É dizer, a administração pública, por meio do estudo de diferentes meios de gestão, dá preferência àqueles que melhor irão atender aos interesses da coletividade, dando ênfase à eficiência e uma percepção geral dos problemas que devem ser enfrentados. Nesse sentido, para a consecução de melhores resultados, temas como participação social, transparência e parcerias com o setor privado são apontados como opções:

Nesse contexto, as novas tecnologias da informação e da comunicação têm trazido perspectivas para ampliar a participação da sociedade e os instrumentos de controle social (*accountability*). Já a profissionalização da administração pública é um tema recorrente. E a questão da capacidade de mobilização de recursos externos, a partir da parceria do Estado com o terceiro setor e a sociedade civil, também ganha importância dentro de uma nova perspectiva para a gestão dos recursos públicos (NASCIMENTO, 2014, p. 2).

Mas, como mensurar a eficiência de um modelo de gestão pública? Em outras palavras, quais os instrumentos que devem ser utilizados para uma avaliação precisa sobre qual modelo de gestão é o mais eficiente, considerando um determinado contexto histórico?

Para responder a essa pergunta, Nascimento aponta que os instrumentos contábeis-gerenciais contribuem para medir a eficácia de um modelo de gestão pública, um caminho que será adotado pelo presente trabalho. No entanto, nos parece que o autor se refere principalmente ao conceito de eficiência:

Os instrumentos contábeis-gerenciais que permitem a mensuração econômica do valor criado na gestão pública prestam-se à superação das incompatibilidades de escalas e unidades diversas de medida na informação subjacente à avaliação da eficácia governamental, geralmente a índices físicos e qualitativos. Ao obter, mediante o custo de oportunidade, a expressão monetária não apenas dos custos, mas também dos benefícios da gestão pública, um novo modelo de gestão (voltado para resultados) consegue identificar e mensurar o valor agregado à sociedade pela gestão pública, ou seja, o seu resultado econômico. Esta constitui a mais abrangente expressão e medida da eficácia da moderna gestão pública por objetivos e

resultados, própria do modelo de setor público gerencial e empreendedor. (NASCIMENTO, 2014, p. 2).

### **2.3 As Autarquias como Instrumento de Gestão**

Ensina COSTA, que a palavra derivada do grego “autos- arkle”, que significa autonomia, levado para a linguagem jurídica, necessariamente ao Direito Administrativo, definido como entidades administrativas que detêm autonomia, criada por meio de lei específica possuindo personalidade jurídica de direito público interno, possuindo patrimônio próprio e com atribuições estatais (COSTA, 2012)

O termo autarquia foi utilizado pela primeira vez no séc. XIX, na Itália por Santi Romano, que escreveu para a Enciclopédia Italiana. No Brasil, o surgimento do termo autarquia se deu através do Decreto Lei Nº 6016/43, que definia como serviço estatal descentralizado, possuindo explícita ou implicitamente personalidade de direito público (COSTA, 2012).

No ano de 1967 foi criado o Decreto-Lei nº 200 que define cinco categorias de entidades que formam a administração pública indireta no país: as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista, as fundações públicas e os consórcios públicos.

As autarquias, que interessam especificamente a esse trabalho, são parte da administração indireta e têm autonomia para gerir os recursos que recebem. Por outro lado, sua única função é administrativa: os seus recursos financeiros vêm diretamente do governo, o qual pode decidir como elas irão atuar. Em geral, as autarquias realizam atividades que são tipicamente estatais, servindo para especializar e aprimorar a sua atuação.

O conceito legal de autarquia está no art. 5º, I, do Decreto-Lei nº 200 de 1967:

Autarquia – o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada (BRASIL, 1967).

Pietro (2018) aponta que há certo consenso entre os autores ao apontarem as características das autarquias, quais sejam: a criação por lei; a personalidade jurídica pública; a capacidade de autoadministração; a especialização dos fins ou atividades e sujeição a controle ou tutela.

Todavia, alerta a renomada autora que a palavra autonomia deve ser utilizada com cautela, pois estas não podem criar o próprio direito, devendo-se preferir o termo autoadministração, tendo em vista que as autarquias podem se administrar a respeito das matérias especificadas pela lei. Nas palavras da jurista:

Sendo pessoa jurídica, ela é titular de direitos e obrigações próprios, distintos daqueles pertencentes ao ente que a instituiu; sendo pública, submete-se a regime jurídico de direito público, quanto à criação, extinção, poderes, prerrogativas, privilégios, sujeições. [...] Daí Celso Antônio Bandeira de Mello (1968:226) definir sinteticamente as autarquias, de forma muito feliz, como “pessoas jurídicas de direito público de capacidade exclusivamente administrativa”. Falando-se em capacidade de autoadministração, diferencia-se a autarquia das pessoas jurídicas públicas políticas (União, Estados e Municípios), que têm o poder de criar o próprio direito, dentro de um âmbito de ação fixado pela Constituição. Não é demais repetir que se deve evitar o termo autonomia, em relação às autarquias, porque estas não têm o poder de criar o próprio direito, mas apenas a capacidade de se auto administrar a respeito das matérias específicas que lhes foram destinadas pela pessoa pública política que lhes deu vida. A outorga de patrimônio próprio é acessório necessário, sem o qual a capacidade de autoadministração não existiria. (PIETRO, 2018, p. 560)

## 2.4 Contratos de Gestão

A Constituição Federal de 1988, por meio da EC N°. 19/1998 estabeleceu uma ferramenta destinada a maximizar o princípio da eficiência na gestão pública, qual seja, o contrato de gestão:

Art. 37 [...] § 8º - A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade [...]. (BRASIL, 2017).

Pietro explica que, muito embora o mencionado dispositivo constitucional não mencione a expressão contrato de gestão de forma expressa, é a esse tipo de contrato que se refere:

O objetivo a ser alcançado pelos contratos de gestão é o de conceder maior autonomia à entidade da Administração Indireta ou ao órgão da Administração Direta de modo a permitir a consecução de metas a serem alcançadas no prazo definido no contrato; para esse fim, o contrato deve prever um controle de resultados que irá orientar a Administração Pública quanto à conveniência ou não de manter, rescindir ou alterar o contrato (PIETRO, 2018, p. 402).

De acordo ainda com Pietro:

O contrato de gestão tem sido utilizado como forma de ajuste entre, de um lado, a Administração Pública Direta e, de outro, entidades da Administração Indireta ou entidades privadas que atuam paralelamente ao Estado e que poderiam ser enquadradas, por suas características, como entidades paraestatais (PIETRO, 2018, p. 402).

Também de acordo com a autora, tal modelo de contrato tem como principal objetivo estabelecer metas a serem alcançadas pela entidade e, em troca, receberem maior autonomia, priorizando-se, dessa forma, o princípio da eficiência.

De acordo com Alexandrino e Paulo:

O contrato de gestão é instituto intimamente ligado à noção de eficiência na administração de recursos públicos, um dos mais importantes postulados da denominada Administração Gerencial [...]. Acrescentam ainda os autores que o princípio da eficiência vem sendo apontado por muitos, como o fim último do contrato de gestão (ALEXANDRINO; PAULO, 2009, p.135)

#### **2.4.1 O Aparecimento das Parcerias Público-Privadas no Brasil**

As parcerias público-privadas, mais conhecidas como PPP's, antes mesmo de serem disciplinadas em lei federal, já haviam sido instituídas por alguns estados, dentre eles, Minas Gerais (BOTREL, 2004). A lei nacional das PPP's, nº 11.079/2004, "institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública". Essas normas gerais são aplicáveis no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. No artigo 2º da referida lei, menciona-se o conceito de PPP, que é: "o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa".

O parágrafo único do artigo 1º da referida lei dispõe que:

Esta Lei aplica-se aos órgãos da administração pública direta dos Poderes Executivo e Legislativo, aos fundos especiais, às autarquias, às fundações públicas, às empresas públicas, às sociedades de economia mista e às demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Sobre a lei, Pietro afirma que:

O legislador brasileiro baixa normas sob inspiração do direito estrangeiro, seja do sistema da *common law* (já que a parceria público-privada teve origem no direito inglês), seja no direito comunitário europeu, onde o instituto vem sendo também adotado, sem que haja um modelo único para parcerias” (PIETRO, 2005, p. 161).

A jurista alerta, ainda, que alguns aspectos da instituição de parcerias público-privadas são ocultados, não sendo demonstrado seu verdadeiro propósito, ao dizer que as parcerias público-privadas transferem para a iniciativa privada funções administrativas típicas do Estado, já que muitos institutos de direito administrativo são afastados (PIETRO, 2018).

O primeiro aspecto destacado pela autora é que, muito embora a mídia propague as vantagens do modelo de parceria público-privada, o poder público tem que prestar grandes garantias ao particular, além de dividir os riscos do empreendimento. Outro aspecto importante a ser destacado é que esse tipo de parceria privatiza muitas atividades outrora realizadas diretamente pelo Estado, o que afasta a utilização de muitos institutos próprios do direito público (PIETRO, 2018). Todos esses fatores parecem recomendar conhecer mais e melhor as parcerias que foram ou que se pretendem celebrar nessa modalidade de contratação. Afinal, não é certo que elas de fato cumpram o propósito de melhor atendimento do interesse público, o que envolve o uso eficiência dos recursos governamentais.

#### **2.4.2 PPP em Minas Gerais**

Em 2003, inspirado em experiências internacionais, o governo de Minas estabeleceu o Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas (PPP's), com o objetivo de atrair investimentos privados em infraestrutura, por meio de relações contratuais de longo prazo. Para tanto, havia a necessidade de estabelecer mecanismos eficientes de regulação dos contratos (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2005).

No Brasil, o Estado de Minas Gerais foi o mais avançado do país em termos de preparação para o uso das PPP's. A Lei Estadual nº 14.868/2003 foi o primeiro instrumento dessa natureza no país. Conforme o governo do estado, em Minas, já em meados da primeira década dos anos 2000, as estruturas de gestão já estavam operando, os mecanismos de garantia estavam em estudo e os primeiros projetos já tinham suas modelagens iniciadas. A postura de vanguarda do estado despertou,

inclusive, o interesse do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que disponibilizou recursos a fundo perdido para apoiar uma unidade PPP de Minas Gerais a desenvolver as modelagens dos projetos-piloto, criar os mecanismos de garantias e difundir o modelo de parcerias (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2005).

As PPP's foram definidas como prioridade no planejamento governamental da época:

O Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) – 2004-2007 reflete a orientação estratégica do Governo do Estado, especificamente as dez prioridades anunciadas pelo governo em maio de 2003. Entre elas destaca-se a viabilização de novas formas de financiamento dos empreendimentos, construindo um novo marco legal, orientado para as parcerias público-privadas”. Para tanto, o PPAG inclui entre suas prioridades a estruturação do Programa de PPP, a formação do sistema de gestão e a elaboração dos primeiros projetos, todas elas, ações que já estão acontecendo em Minas. (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2005).

### **3 DOIS CASOS DISTINTOS DE GESTÃO PÚBLICA: ADEMG E MINAS ARENA**

O estudo da ADEMG e da Minas Arena foi motivado pela mudança na administração de um dos mais importantes complexos de esporte e lazer do Estado de Minas Gerais, que passou de um instrumento puramente estatal – a autarquia ADEMG, para uma nova modalidade de contratação pública, envolvendo a Parceria Público-Privada, nesse caso, da Minas Arena, cujos efeitos sobre a prestação do serviço para a população e custos no orçamento estadual podem se estender por até 35 anos (RADAR PPP, 2010).

#### **3.1 A autarquia ADEMG**

A ADEMG, denominada inicialmente autarquia Estádio Minas Gerais, pessoa jurídica de direito público da administração indireta estadual, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica sob o nº 17.374.745/0001-13, vinculada ao gabinete civil do Governador do Estado, com sede e foro em Belo Horizonte, cujo objetivo é administrar o Estádio Governador Magalhães Pinto, e demais bens a ela pertencentes, foi criada pela Lei Estadual nº 3.410, art. 2º, datada de 08 de julho de 1965. A inauguração do estádio ocorreu dois meses depois, em 05 de setembro de 1965, competindo ao Conselho de Administração da autarquia, dentre outras atribuições, elaborar o orçamento anual da autarquia e aprovar os planos e programas gerais de trabalho.

Conforme lei instituidora, a autarquia contava com um quadro permanente de servidores e com um quadro móvel de pessoal contratado. Para o custeio das despesas de manutenção de seu quadro permanente e do quadro móvel, excetuando o pessoal eventual (contratados esporadicamente), foi definido que a autarquia podia despende anualmente até o limite máximo de 30% (trinta por cento) de sua receita. As despesas com o pessoal eventual seriam levadas à conta da receita dos jogos e certames realizados no Estádio. Diversas modificações e ajustes foram introduzidos ao longo dos anos, através de dispositivos legais, sem, contudo, alterar sua essência (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2014).

A autarquia Estádio Minas Gerais, ainda conforme a Lei Estadual nº 3.410/1965, tinha como fontes de receita as cotas-partes que lhe eram destinadas por



lei; o produto da locação ou arrendamento de suas dependências ou serviços; parte da renda das competições e dos certames que promovesse; as subvenções e os auxílios financeiros que lhe fossem concedidos; as doações e os legados que recebesse; a renda de seu patrimônio; o produto da renda de juros; o produto das indenizações e as rendas eventuais. As despesas resultantes da Lei deveriam correr por conta de recursos próprios do Orçamento.

Em 27 de dezembro de 2013, através da Lei Estadual nº 21.083, que denominou a ADEMG como autarquia Administração de Estádios do Estado de Minas Gerais, antes denominada Autarquia Estádio Minas Gerais, houve sua extinção. Suas competências foram transferidas para a Secretaria de Estado de Turismo e Esportes – Setes, que sucedeu a ADEMG nos contratos e convênios celebrados e nos demais direitos e obrigações. Os bens móveis e imóveis que constituíam o patrimônio da ADEMG foram revertidos ao patrimônio do Estado, ficando extintos seus cargos de provimento em comissão, funções gratificadas e as Gratificações Temporárias Estratégicas (GTE). Os cargos das carreiras de Auxiliar de Administração de Estádios, de Assistente de Administração de Estádios e de Analista de Administração de Estádios passaram a ser lotados na Setes e estão sendo extintos conforme a vacância. Os servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo e os detentores de função pública das carreiras foram transferidos para o quadro de pessoal da Setes (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2014).

Verifica-se, portanto, que a autarquia prestou serviços ao público mineiro na administração do Estádio Governador Magalhães Pinto por quase 50 anos (1965-2013), culminando o encerramento de suas atividades com a contratação da Parceria Público-Privada (2010) responsável pela reforma e administração do estádio para a Copa do Mundo, realizada no Brasil no ano de 2014; verifica-se, também, um período de transição entre 2010 e 2013, em que ambas, dentro das suas competências, participaram da administração do estádio (ASSEMBLEIA DE MINAS GERAIS, 2013).

Quanto aos motivos do encerramento das atividades da autarquia no final de 2013, analisando reportagem veiculada pelo site Globo, esse fato é justificado por medidas tomadas pelo governo mineiro para diminuição de seus gastos, que culminou com a fusão e extinção de seis secretarias estaduais e a própria extinção da ADEMG (GLOBO, 2014).

O que certamente contribuiu e foi determinante para que ocorresse esse procedimento, por parte do governo mineiro, foi o fato de já estar assinado, em dezembro de 2010, contrato de concessão administrativa com a empresa Minas Arena, cujo objeto era a reforma e a adequação do Estádio Governador Magalhães Pinto para a Copa do Mundo de 2014 e a sua administração, ficando, diante desse quadro, a autarquia ADEMG sem função (RADAR PPP, 2010).

### **3.2 A Gestão de Instalações Esportivas S/A - Minas Arena**

A empresa privada Minas Arena – Gestão e Instalações Esportivas S/A - foi constituída no dia 15 de dezembro de 2010, tendo como atividade econômica principal a gestão de instalações de esportes. Está inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica sob o nº 13.012.956/0001-55, sendo empresa privada, cuja natureza jurídica é uma Sociedade Anônima fechada (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2010).

Diante do anúncio de Belo Horizonte como uma das doze cidades-sede da Copa do Mundo “FIFA Brasil 2014”, o governo de Minas Gerais lançou o edital de licitação na modalidade concorrência pública de concessão. A empresa Minas Arena, vencedora do certame, foi constituída sob a forma de Sociedade de Propósito Específico – SPE (art. 9º da Lei nº 11.079/2004), formada por um consórcio de empresas (Construção CCPS Engenharia e Comércio S/A, Egesa Engenharia S/A e HAP Engenharia Ltda.), tendo como objeto social, específico e exclusivo, a operação e manutenção do Estádio Governador Magalhães Pinto e áreas conexas ao estádio precedidas de obras de reformas, renovação e adequação, podendo ainda explorar fontes de receitas complementares acessórias ou de projetos associados, conforme Edital de Licitação n. 02/2010 – SEPLAG/MG e nos termos do Contrato de Concessão Administrativa firmado com o Estado de Minas Gerais (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2010).

O contrato do projeto de Parceria Público-Privada foi assinado em 21 de dezembro de 2010, celebrado entre o Núcleo Gestor das Copas – órgão de planejamento e de execução das ações de responsabilidade do Governo de Minas para receber os jogos da Copa do Mundo de 2014. Esse órgão foi composto por representantes da Prefeitura de Belo Horizonte, da União, da sociedade civil

organizada para execução de ações conjuntas (UNIÃO BRASILEIRA PARA A QUALIDADE, 2009), da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG e da empresa concessionária Minas Arena – Gestão e instalação Esportiva S/A.

O objeto da concessão administrativa à Minas Arena é a operação e manutenção, precedidas de obras de reforma, renovação e adequação do complexo do Mineirão (Estádio Governador Magalhães Pinto). O valor do contrato foi estipulado em R\$ 677.353.021,85 na modalidade de concessão administrativa. O prazo de vigência da concessão é de 27 anos, finalizando no ano de 2037, com previsão de prorrogação contratual até 2045. As principais obrigações da concessionária envolvem: a garantia de condições de acesso, circulação e segurança adequadas às dependências do complexo do Mineirão; a promoção e a supervisão de atividades de conteúdo artístico, musical e esportivo; além de melhoria da visibilidade do gramado, modernização de vestiários, banheiros, assentos, estacionamentos e áreas comuns de circulação. É atribuição do poder concedente a fiscalização das condições do contrato, que envolve as obras e a gestão do complexo do Mineirão (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2010).

Conforme o RADAR PPP MG (2016), o contrato de Parceria Público-Privada tem como objetivo não apenas proporcionar um estádio apto a receber os jogos da Copa do Mundo de 2014, mas também elevar o nível de serviço e de produtos oferecidos durante os eventos posteriores, sempre através de mecanismos de incentivo a uma gestão eficiente e responsável do equipamento público. Ainda segundo o documento, dessa forma, a remuneração percebida pela empresa concessionária está profundamente ligada ao padrão dos serviços oferecidos para a gestão e para a manutenção do estádio, simbolizando a atual preocupação do Governo de Minas com algumas premissas básicas para o novo Mineirão, tal como o retorno definitivo das famílias ao estádio e a preocupação cada vez mais incisiva com o conforto e a segurança dos torcedores.

O referido contrato também estabelece a remuneração da empresa concessionária e os mecanismos de pagamento. O poder concedente pagará à concessionária, durante o período de vigência da concessão, uma remuneração anual pela execução do objeto contratado, composta pelas parcelas pecuniárias mensais, calculadas e devidas mensalmente e parcelas de ajuste sazonal anual, calculadas e pagas anualmente (RADAR PPP, 2010, p. 1).

A parcela pecuniária a ser paga mensalmente equivale à soma da parcela limitada, que por sua vez corresponde à remuneração pela parte dos investimentos realizados pela concessionária, e a parcela complementar, que equivale à remuneração pela execução do objeto e pela parte dos investimentos realizados pela concessionária que excedam o montante estabelecido na parcela limitada (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, p. 1).

A Parcela Limitada refere-se ao empréstimo contraído junto ao BNDS para realização das obras para Copa do Mundo e será pago em 120 meses. Essa parcela não será considerada nas projeções e nas análises devido à mesma tratar-se do pagamento relativo ao financiamento das obras de reforma/melhorias; sendo este trabalho limitado ao levantamento dos gastos mensais destinados à manutenção do estádio Governador Magalhães Pinto (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, p. 5).

A Parcela Complementar, devida à concessionária mensalmente, será calculada conforme fórmula descrita no Anexo V do Contrato de Concessão, que leva em consideração diversas variáveis. O valor final pago mensalmente à Minas Arena, relativo a essa parcela, é o valor que nos interessa para consecução deste trabalho, não cabendo o questionamento quanto à confiabilidade dos cálculos apresentados na apuração da parcela (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, p. 5).

A Lei Estadual nº 22.606, publicada em 20/07/2017, em seus incisos I e II, do art. 56, revoga as Leis nº 14.868/2003 e nº 14.869/2003 e dispõe sobre fundos estaduais de incentivo de financiamento de investimento, além de de outras providências, revogando, assim, os diplomas legislativos anteriores. Segundo notícias veiculadas no sítio da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, a motivação quanto ao ato da revogação das leis é que o regime geral que regulamenta essas parcerias foi estabelecido pela Lei Federal nº 11.079/2004, sendo, portanto, posterior à legislação estadual. Já a justificativa para criação dos fundos (vide Lei Complementar nº 91/2006) é que esses são instrumentos de gestão orçamentária e que seria uma estratégia do governo para enfrentar a atual crise financeira do Estado, que tem como prerrogativa promover investimentos em infraestrutura e serviços de interesse do cidadão, bem como instituir estrutura adequada de garantias para os empreendimentos público-privados de longo prazo (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2017).

#### 4 ANÁLISE DE EFICIÊNCIA NA GESTÃO DO ESTÁDIO GOVERNADOR MAGALHÃES PINTO – MINEIRÃO

Com o objetivo de comparar as gestões da ADEMG e da Minas Arena para verificar qual é a mais eficiente (menor custo e maiores benefícios), foram utilizadas as informações disponibilizadas no sítio da administração estadual e nas publicações no Diário Oficial de Minas Gerais. Essas fontes permitem apurar os gastos despendidos pelo governo estadual nas duas gestões. Também foram analisados as Demonstrações Financeiras da empresa Minas Arena, a fim de constatar ou não sua saúde financeira na administração do Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão.

Consideramos, na análise das informações relativas aos gastos com a Administração do Estádio Governador Magalhães Pinto, os anos de 2005 a 2016, período esse que contempla as gestões da ADEMG e da Minas Arena. Os valores apurados foram atualizados para valores de Outubro de 2018, considerando os Fatores de Atualização Monetária disponibilizados no site do TJMG.

**Quadro 1 – Valores pagos à ADEMG pelo governo do Estado de MG**

Ano	Valor Pago	FAM	Vr. Atual
2005	4.190.341	2,0205841	8.466.935
2006	5.895.516	1,9695986	11.611.800
2007	5.473.166	1,8795458	10.287.067
2008	9.838.591	1,7532514	17.249.524
2009	8.115.654	1,6831369	13.659.756
2010	11.742.506	1,5866046	18.630.715
2011	5.273.131	1,4943314	7.879.805
2012	4.169.842	1,4103411	5.880.899
2013	7.094.299	1,3357570	9.476.259
Total	61.793.046		103.142.761
Média	6.865.894		11.460.307

(GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2018)

Obs. Valores atualizados pelo Fator de Atualização Monetária – TJMG – Válido para out/2018. (em milhões de reais)

**Quadro 2 – Valores pagos a Minas Arena pelo Estado de MG**

Ano	Valor Pago	Amortização BNDS	Remuneração	FAM	Vr. Atual
2013	88.784.790	62.947.977	25.836.813	1,3357570	34.511.704
2014	136.809.232	83.366.279	53.442.953	1,2561921	67.134.615
2015	137.520.673	79.460.184	58.060.490	1,1320374	65.726.646
2016	114.478.937	75.262.774	39.216.163	1,0541479	41.339.636
Total	477.593.632	301.037.214	176.556.418		208.712.600
Média	119.398.408				52.178.150

(GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2018)

Obs. Valores atualizados pelo Fator de Atualização Monetária – TJMG – Válido para out/2018. (em milhões de reais)

Considerando os valores médios anuais, atualizados até o mês de outubro de 2018, verificamos que o Estado de Minas Gerais, comparando as duas gestões, gastou 4,55 (quatro vírgula cinquenta e cinco) vezes mais com a Parceria Público-Privada denominada Minas Arena do que gastava com a administração da ADEMG.

Foi realizada também uma análise da situação contábil/financeira da empresa Minas Arena, a fim de verificarmos a situação econômico/financeira da empresa concessionária, que detém a atribuição de administrar todo o complexo que envolve a Parceria Público-Privada. Na análise dos índices apurados através das Demonstrações Contábeis, conforme Quadro 3, conclui-se que a empresa Minas Arena – Gestão e Instalações Esportivas S/A atualmente apresenta uma boa saúde financeira, apesar de demonstrar, a longo prazo, obrigações decorrentes da conta Empréstimos/Financiamentos. A imobilização é pequena, demonstrando uma estrutura sem excessos.

Analisando especificamente o ano de 2016, quanto às obrigações a curto prazo, verificamos que a empresa tem 2,14 reais disponíveis para cada 1 real que ela deve. Quanto ao item de endividamento, verifica-se que a empresa tem 1,45 reais para cada 1 real que deve.

**Quadro 3 - Índices de Avaliação – Minas Arena**

MINAS ARENA - Gestão e Instalações Esportivas S/A						
Índices/Período	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez Corrente	0,39	0,88	1,28	1,61	2,14	2,14
Liquidez Seca	0,39	0,88	1,28	1,61	2,13	2,13
Liquidez Imediata	0,02	0,04	0,01	0,00	0,00	0,30
Liquidez Geral	1,37	1,37	1,64	1,75	1,96	2,08
Endividamento	1,85	2,27	1,48	1,22	0,94	0,82
Composição Endividamento	1,03	1,41	1,14	1,20	1,26	1,45
Imobilização do PL	0,00	0,00	0,13	0,13	0,11	0,10
Imobilização dos Recursos não Corr.	0,00	0,00	0,06	0,06	0,06	0,06

Fonte: (MINAS GERAIS MINEIRAO, 2016)

Conforme Quadro 4, verifica-se também que a empresa Minas Arena presta, exclusivamente, serviços ao governo do Estado de Minas Gerais e que, com exceção do ano de 2012, obteve lucros ao final dos anos analisados. Isso significa que houve quase sempre lucro apurado pela empresa Minas Arena (receitas – despesas) em sua relação com o governo do Estado de Minas Gerais.

#### Quadro 4 – Demonstrativos do Resultado do Exercício – Minas Arena

MINAS ARENA - Gestão e Instalações Esportivas S/A						
Demonstrativo do Resultado do Exercício - 2010 a 2016						
Discriminação / Período	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Receita	268.730	514.964	155.505	112.804	108.324	78.590
Custo dos serviços prestados	-214.239	-490.030	-64.178	-33.527	-32.071	-27.315
Lucro Bruto	54.491	24.934	91.327	79.277	76.253	51.275
Receitas (despesas) operacionais				0		
Despesas Gerais e Administrativas	-6.509	-3.335	-14.959	-14.949	-10.385	-8.316
Outras Receitas(despesas) operac.	295	205	29			126
Lucro Operacional	48.277	21.804	76.397	64.328	65.868	43.085
Resultado Financeiro						
Receitas Financeiras	2.319	2.040	4.548	372	14.180	4.911
Despesas Financeiras	-7.920	-24.092	-41.994	-47.152	-37.143	-36.851
Sub Total Resultado Financeiro	-5.601	-22.052	-37.446	-46.780	-22.963	-31.940
Lucro Antes do IR e CSLL	42.676	-248	38.951	17.548	42.905	11.145
Imposto de Renda e CSLL	-14.510	84	-636	-685	-999	1.923
Lucro Líquido do Exercício	28.166	-164	38.315	16.863	41.906	13.068

Fonte: (MINAS GERAIS MINEIRÃO, 2016)

Apesar do valor bem elevado de gasto médio com a atual gestão do Mineirão, 4,55 (quatro vírgula cinquenta e cinco) vezes acima da gestão anterior, não podemos deixar de mencionar que o rol de melhorias decorrentes da reforma do estádio para Copa do Mundo 2014 contribuiu, em parte, para justificar o aumento dos gastos, tendo em vista as obrigações contratuais para administração e para manutenção em níveis elevados de eficiência, conforme os indicadores para avaliação de desempenho. Para tanto, foi instituído e contratado o Verificador Independente (2012), que possui a função principal de aferir os indicadores de qualidade e o desempenho referentes aos serviços prestados pelo parceiro privado, o que possibilita a determinação do valor da contraprestação pecuniária a ser paga à concessionária Minas Arena, conforme os critérios de qualidade exigidos contratualmente.

A empresa contratada pelo estado de Minas Gerais como Verificador Independente foi a Ernst & Young Terco Assessoria Empresarial Ltda. em 11 de junho

de 2012, cujo preço contratado foi da ordem de R\$6.677.777,00 (seis milhões, seiscentos e setenta e sete reais) relativo ao período de 48 meses, contados a partir da data de publicação no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (MINEIRÃO PPP, 2014).

Dentre as principais melhorias decorrentes da reforma do Estádio Governador Magalhães Pinto para a Copa do Mundo de 2014 podem ser mencionadas:

- Novos assentos (cadeiras) para 64 mil pessoas;
  - Usina Solar na cobertura do estádio capaz de abastecer 1.500 residências;
  - Estacionamento com 2.674 vagas, que apesar de ter diminuído a quantidade de vagas a segurança melhorou;
  - Esplanada com capacidade para 65 mil pessoas;
  - Área Comercial com 7 mil metros quadrados;
  - Passarela para Ligação Mineirão-Mineirinho;
  - Salas de conferência, área para entrevistas e estúdios de transmissão;
  - Tribuna de imprensa para cerca de 3 mil jornalistas, com 1 mil mesas de trabalho equipadas com monitores e telefones, além de 390 lugares para comentaristas;
  - Restaurante panorâmico, lounge e novos banheiros, 80 camarotes e área VIP de aproximadamente 10.765 metros;
  - Sistema com capacidade de armazenamento de cerca de 5 milhões de litros de água da chuva, que representa economia de cerca de 70% do consumo total do estádio.
- (ROCHA, 2012).

Com as melhorias proporcionadas pela reforma do estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão, a partir da escolha da cidade de Belo Horizonte para sediar parte dos jogos da Copa do Mundo de 2014, nota-se que o legado deixado é parte do Contrato de Concessão assinado entre o Estado de Minas Gerais e a Minas Arena, ficando o concessionário responsável pela conservação, manutenção e administração do complexo denominado Mineirão (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2010, p. 6).

Em que pese a conservação e a manutenção dessas melhorias no custo em geral, elas não parecem justificar o expressivo aumento dos dispêndios anuais do governo do Estado de Minas Gerais com a administração do estádio.

Sabe-se que com as reformas do Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão - para a copa do mundo de 2014 ocorreram melhorias quanto a estrutura e conforto dos usuários; todavia, comparando a gestão ADEMG com a gestão Minas



Arena, os índices que medem a eficiência estão disponíveis somente para este último, não tendo, portanto, dados para comparar a eficiência entre os dois modelos.

Deve-se ainda destacar que os valores de dispêndios públicos com a Minas Arena vão além daqueles desembolsados via contrato de concessão. Tem-se a instituição do Conselho Gestor de PPP e a Unidade de PPP como unidades integrantes da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, previstas na Lei Estadual nº 14.868/2003, necessárias para elaboração e para acompanhamento de projetos na modalidade PPP's. A contratação do Verificador Independente, a criação da Empresa Mineira de Parcerias (EMIP) para gerenciar esses contratos, o que demanda sede, equipamentos, pessoal, entre outros. Esses custos, se bem considerados, tendem a elevar ainda mais o custo acima demonstrado, problematizando a propagada eficiência das Parcerias Público-Privadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os subsídios conseguidos no decorrer do presente trabalho, na busca de informações sobre as gestões da ADEMG e da Minas Arena, concentraram-se, em sua maioria, nos sítios eletrônicos do governo estadual (Portal da Transparência e canal de Acesso à Informação). No esforço para sua consecução, enfrentamos dificuldades e negativas na obtenção de informações para além daquelas disponibilizadas em sítios eletrônicos, que deveriam ser públicas e que contribuiriam para análise de eficiência proposta pelo trabalho. Limitado em sua análise, principalmente na mensuração dos benefícios proporcionados pelas duas gestões analisadas, ainda assim os dados coletados trazem informações relevantes e indagações importantes para a gestão pública.

Com a indicação da cidade de Belo Horizonte como uma das cidades sede dos jogos da Copa do Mundo de 2014 e a necessidade de promover a adequação e reforma do Mineirão para atendimento às exigências da FIFA, o governo do Estado de Minas Gerais optou por uma nova modalidade de contratação, a Parceria Público-Privada, em que o Estado, antes protagonista, passa a figurar como um controlador e regulador da prestação de serviços, deixando o protagonismo da execução para iniciativa privada, nesse caso, para a Minas Arena. As Melhorias e reformas exigidas pela FIFA foram custeadas com recursos públicos do estado de Minas Gerais, via empréstimo do Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDS, no valor de R\$451.177.800,00 (quatrocentos e cinquenta e um milhões, cento e setenta e sete mil e oitocentos reais) a serem pagos em 120 parcelas mensais.

A fim de aferir os indicadores de qualidade e de desempenho referentes aos serviços prestados pelo parceiro privado durante a vigência do contrato, foi instituída a figura do Verificador Independente como avaliador, que, conforme critérios de qualidade exigidos contratualmente, busca a determinação do valor da contraprestação pecuniária a ser paga à Concessionária e a eficiência do Minas Arena na prestação dos serviços a ela contratualmente delegados. Aliás, a busca pela eficiência está descrita no art. 37 da CF/1988 e constitui princípio básico a ser observado por toda administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes.

Diante de tudo que foi exposto, constatamos que a Gestão da ADEMG tinha um custo público de, aproximadamente, 4,55 (quatro vírgula cinquenta e cinco) vezes

inferior ao custo que o governo do Estado de Minas Gerais gasta com a empresa parceira Minas Arena. É fato que devem ser consideradas as melhorias das instalações disponibilizadas, no funcionamento e no atendimento ao público mineiro na contraprestação paga à Minas Arena. Em que pese a melhoria na qualidade ofertada, há, no mínimo, a necessidade de mais transparência e de debate público sobre uma parceria que elevou em tal magnitude os custos da administração de um equipamento público. O que é certo é o aumento do custo, não ficando claro que a qualidade dos serviços, agora ofertada, justifica o aumento e, ainda, se contribuintes mineiros estão dispostos a pagar a conta, tendo em vista a recorrente falta de recursos em outras áreas de maior importância. Com isso, deve-se promover uma discussão, no âmbito do governo do Estado de Minas Gerais, sobre alternativas de contratação e de administração que atendam ao princípio da eficiência, em seu binômio custo e qualidade.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ALEXANDRE, R. *Direito Administrativo Esquematizado*. [S.l.]: Método, 2016.

ASSEMBLEIA DE MINAS GERAIS. ADEMG, 2013. Disponível em: <<http://www.ademg.mg.gov.br/>>. Acesso em: 30 de outubro de 2018.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. NORMA: LEI 3410, DE 08/07/1965. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2014. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=3410&ano=1965&tipo=LEI>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

BAZILLI, R. R. *Apontamentos sobre a Reforma Administrativa*. São Paulo: UNESP, 2003.

BOTREL, K. *Parcerias público-privadas*. [S.l.]: Forense, 2004.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 200*. Planalto, 25 fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

CARDOSO, F. H. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

CARDOSO, F. H. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: [s.n.], 1995.

CARDOSO, F. H. *Reforma do Estado. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*, p. 15, 2005.

COSTA, Dayane Jesus da. *A Autarquia na Administração Pública Indireta*. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 01 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.40255&seo=1>>. Acesso em: 22 novembro de 2018.

DE PAULA, A. P. P. *Administração pública brasileira entreo gerencialismo e a gestão social*. FGV artigos, 28 julho 2003. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-45-num-1-ano-2005-nid-45058/>>.

DRUMOND, A. M. *Predominância ou coexistência? Modelos de Administração Pública brasileira na política nacional de habitação*, 2014.

GLOBO. *Minas Gerais começa 2014 com menos seis secretarias estaduais*, 2014. Disponível em: <[g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2014/01/minas-gerais-comeca-2014-com-menos-seis-secretarias-estaduais.htm](http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2014/01/minas-gerais-comeca-2014-com-menos-seis-secretarias-estaduais.htm)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

GOMES, A. F. *Estudos da Administração Societal*, 2016.

GOMES, F. *Estudos da Administração Societal*, outubro 2016. Disponível em: <<http://periodicos.uesb.br/index.php/sasb/article/viewFile/6105/5871>>.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. *Parcerias público-privadas (PPP) no Estado de Minas Gerais*. [S.l.]: [s.n.], 2005. 25 p.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. *Plenário aprova criação de fundos estaduais em 2º turno*. ALMG, 2017. Disponível em: <[https://www.almg.gov.br/acompanhe/noticias/arquivos/2017/07/06\\_plenario\\_fundos](https://www.almg.gov.br/acompanhe/noticias/arquivos/2017/07/06_plenario_fundos)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Contrato PPP. Contrato de Concessão Administrativa*, 2010. Disponível em: <[http://www.ppp.mg.gov.br/images/documentos/Projetos/concluidos/Mineirao/Contrato\\_PPP\\_Mineir%C3%A3o\\_Final\\_assinado.pdf](http://www.ppp.mg.gov.br/images/documentos/Projetos/concluidos/Mineirao/Contrato_PPP_Mineir%C3%A3o_Final_assinado.pdf)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Minas Arena. Minas Gerais - Caderno 2*. Disponível em: <[http://estadiomineirao.com.br/wp-content/uploads/2017/09/Demonstracoes\\_Financeiras\\_2016\\_1.pdf](http://estadiomineirao.com.br/wp-content/uploads/2017/09/Demonstracoes_Financeiras_2016_1.pdf)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais*. Disponível em: <<http://www.transparencia.mg.gov.br/despesa-estado/despesa>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Secretaria Geral da Governadoria do Estado de Minas Gerais*. Disponível em: <[http://www.planejamento.mg.gov.br/sites/default/files/documentos/parcerias-publico-privadas/8apendice\\_i\\_ao\\_anexo\\_iv\\_\\_remuneracao\\_da\\_concessionaria\\_e\\_mecanismo\\_de\\_pagamento.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/sites/default/files/documentos/parcerias-publico-privadas/8apendice_i_ao_anexo_iv__remuneracao_da_concessionaria_e_mecanismo_de_pagamento.pdf)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

MINAS GERAIS. Administração de estádios do Estado de Minas Gerais. Site da ADEMG, 27 dezembro 2013. Disponível em: <[www.ademg.mg.gov.br](http://www.ademg.mg.gov.br)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

MINAS GERAIS MINEIRÃO. *Demonstrações Financeiras Minas Arena*. Disponível em: <[https://estadiomineirao.com.br/wp-content/.../09/Demonstracoes\\_Financeiras](https://estadiomineirao.com.br/wp-content/.../09/Demonstracoes_Financeiras)> Acesso em 22 de novembro de 2018,

MINEIRAO PPP. *Projetos de PPP Concluídos. Mineirão PPP*, 22 jan. 2014. Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/sobre/projetos-de-ppp-concluidos/ppp-mineirao/>>. Acesso em: 22 de novembro de 2018.

NASCIMENTO, E. R. *Gestão Pública*. São Paulo: Saraiva, 2014.

NETO, M. D. F. *Curso de direito administrativo*. Minha Biblioteca, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-309-5372-0/>>.

PEREIRA, L. C. B. *Gestão do Setor Público: Estratégia e Gestão para um Novo Estado. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*, p. 21, 2005.

PIETRO, M. S. D. *Direito Administrativo*. [S.l.]: Forense, 2018.

PIETRO, M. S. Z. D. *Parceirias na administração público-privada e outras formas*. São Paulo: Atlas, 2005.

PIETRO, M. S. Z. D. *Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

RADAR PPP. *Complexo do Mineirão. Radar PPP*, 02 dez. 2010. Disponível em: <<https://www.radarppp.com/resumo-de-contratos/complexo-do-mineirao-minas-gerais/>>. Acesso em: 30 de outubro de 2018.

REC, M. *Os modelos de Administração Pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa Brasileira*. Âmbito jurídico, 15 maio 2018. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=14742](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14742)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

REK, M. Âmbito Jurídico. *Os modelos de Administração Pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa Brasileira*, 12 outubro 2018. Disponível em: <[http://ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=14742](http://ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14742)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

ROCHA, A. P. *Obras de Reforma do Estádio Mineirão são concluídas*, 20 dez. 2012. Disponível em: <<http://piniweb17.pini.com.br/construcao/infra-estrutura/obras-de-reforma-do-estadio-mineirao-sao-concluidas-275715-1.aspx>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

SILVA, J. M. A. D. *Administração Pública e Cultura Patrimonialista*, 2017. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. TJMG, julho 2018. Disponível em: <<http://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/transparencia/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

UNIÃO BRASILEIRA PARA A QUALIDADE. Entrevista: *vice-governador de Minas Gerais*. UBQ, 14 dezembro 2009. Disponível em: <<https://ubq.org.br/2009/12/14/entrevista-vice-governador-de-minas-gerais-antonio-augusto-junho-anastasia/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

