



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública

Departamento de Administração

WARLLEY RIANINY MOREIRA RODRIGUES

**A Percepção Discente da UnB sobre a Relação entre Fatores Críticos de
Sucesso e o Desempenho da PPP do Estádio Nacional Mané Garrincha
no Distrito Federal**

Brasília

2025

WARLEY RIANINY MOREIRA RODRIGUES

A Percepção Discente da UnB sobre a Relação entre Fatores Críticos de Sucesso e o Desempenho da PPP do Estádio Nacional Mané Garrincha no Distrito Federal

Monografia apresentada ao Departamento de Administração apresentado como requisito parcial para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr.(a) Diego Mota Vieira

Brasília – DF

2025

WARLLEY RIANINY MOREIRA RODRIGUES

A Percepção Discente da UnB sobre a Relação entre Fatores Críticos de Sucesso e o Desempenho da PPP do Estádio Nacional Mané Garrincha no Distrito Federal

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

WARLLEY RIANINY MOREIRA RODRIGUES

Dr.(a) Diego Mota Vieira

Professor-Orientador

Profª Olinda Maria Gomes Lesses

Professor-Examinador

Profª Sandra Mary de Melo Coelho

Professor-Examinador

Brasília, 11/07/2025

Com a leveza de quem cumpre uma etapa importante, dedico este trabalho a todos que me apoiaram nesta caminhada. Cada gesto, palavra e incentivo foi essencial para que este momento se tornasse possível. Minha sincera gratidão a todos que estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui foi uma aventura daquelas que misturam noites em claro, PDFs intermináveis, energéticos salvadores e, claro, muitas risadas, festas e histórias que só uma universidade pública é capaz de proporcionar. E como toda boa jornada, eu não estive sozinho.

Aos amigos, meu muito obrigado por serem cúmplices de tantas experiências únicas: desde as teorias mais confusas até os churrascos mais memoráveis. A parceria de vocês foi combustível (e às vezes, distração também, vamos ser honestos) nos dias mais puxados.

À minha família, minha base firme, obrigado pela compreensão nos momentos em que estive ausente, de cabeça nos livros (ou fingindo que estava). Cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo, fez diferença. Sabemos bem que a realidade para quem trabalha e estuda no noturno é diferente.

Aos professores, que não só ensinaram conteúdos, mas ajudaram a moldar meu olhar crítico e minha forma de pensar o mundo, minha gratidão pelo conhecimento e pela paciência ao longo do caminho.

E aqui faço uma pausa especial para agradecer a ela: minha namorada. Parceira de verdade, que esteve ao meu lado nos dias mais difíceis e nos mais felizes. Tornou o caminho mais leve, acreditou em mim quando nem eu mesmo tinha tanta certeza e me ensinou que, de fato, por trás de um homem que alcança seus objetivos, sempre há uma mulher incrível que segurou a barra com ele.

A todos vocês, minha eterna gratidão. Este trabalho é também de vocês.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção de estudantes da Universidade de Brasília (UnB) sobre a Parceria Público-Privada (PPP) responsável pela concessão e gestão do Estádio Nacional Mané Garrincha, no Distrito Federal. A pesquisa foi conduzida sob uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, estruturada por meio da estratégia de survey e da aplicação de questionário contendo questões fechadas e abertas. Os dados foram coletados junto a uma amostra por conveniência, composta por discentes de diferentes cursos da UnB, entre os dias 28 de maio e 16 de junho de 2025. O questionário foi aplicado virtualmente, com participação voluntária, garantindo o anonimato dos respondentes e o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos. A análise dos resultados foi orientada por categorias como infraestrutura, acesso, qualidade dos serviços, transparência na gestão e nível de satisfação com a concessão. Os achados indicam que a percepção dos estudantes é marcada por uma avaliação positiva da estrutura física e da localização estratégica do estádio, embora persistam críticas em relação à frequência e acessibilidade dos eventos, bem como à transparência das ações gestoras. A investigação revela que, mesmo reconhecendo os avanços decorrentes da PPP, os usuários ainda identificam lacunas significativas na comunicação institucional e na legitimidade social da concessão. A pesquisa contribui para o aprofundamento do debate sobre os fatores críticos de sucesso das parcerias público-privadas, especialmente no que se refere à experiência prática e à formação crítica dos futuros gestores públicos. Os dados levantados oferecem subsídios para aprimorar a governança de equipamentos públicos no âmbito do Distrito Federal, com foco em parcerias mais transparentes, sustentáveis e socialmente eficazes.

Palavras-chave: Parceria Público-Privada. Gestão Pública. Estádio Nacional Mané Garrincha. Percepção de usuários. Estudantes universitários.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização.....	9
1.2 Problematização.....	11
1.3 Problema.....	12
1.4 Objetivo Geral.....	13
1.4.1 Objetivos Específicos	13
1.5 Justificativa	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Etapas da Implementação de PPPs	15
2.2 Parcerias Público-Privadas.....	15
2.3 Fatores Críticos de Sucesso nas Parcerias Público-Privadas	17
3. MÉTODO	20
3.1 Procedimentos Metodológicos	21
3.1.1 Coleta de Dados	21
3.1.2 Análise de Dados.....	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
4.1 Perfil dos Participantes	27
4.2 Contato Acadêmico com o Tema das PPPs	29
4.3 Percepções sobre os Benefícios das PPPs	30
4.4 Percepções sobre os Desafios das PPPs.....	31
4.5 Conhecimento de PPPs no Distrito Federal	32
4.6 Fatores Críticos de Sucesso Percebidos	33
4.7 Experiência Prática com o Complexo Mané Garrincha	34
4.8 Sentimentos e Avaliação sobre a Concessão.....	35
4.9 Avaliação da PPP como Modelo Replicável	37

5. CONCLUSÃO.....	43
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
APÊNDICES	49

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) têm se consolidado no Distrito Federal como uma estratégia relevante para a viabilização de projetos de grande porte, especialmente nas áreas de infraestrutura e serviços públicos essenciais. Frente às recorrentes restrições orçamentárias enfrentadas pelo governo local, essas parcerias surgem como alternativa para atrair investimentos privados e garantir a continuidade da prestação de serviços com maior eficiência, compartilhando riscos e responsabilidades entre os setores público e privado (DUARTE; SILVA, 2014; PACKER; GHISLENI, 2014).

Um caso emblemático dessa adoção é a concessão do Estádio Nacional Mané Garrincha, inicialmente concebido para sediar grandes eventos esportivos, como a Copa do Mundo de 2014. Com contrato estimado em 30 anos, a parceria representa uma das iniciativas mais expressivas em termos de investimento e complexidade de gestão na capital federal (AGÊNCIA BRASÍLIA, 2016). Desde sua inauguração, o estádio tem buscado consolidar-se como um espaço multifuncional, abrigando eventos culturais, esportivos e comerciais, com vistas à sua sustentabilidade operacional e financeira. Essa transformação está em consonância com o conceito de valor público proposto por Moore (1995), que destaca a importância de resultados que dialoguem com os interesses coletivos.

Além desse exemplo, o Distrito Federal tem recorrido às PPPs em setores variados, como a iluminação pública por meio do projeto Ilumina DF e a saúde, com a gestão de unidades como o Hospital de Base. Essas experiências refletem uma tendência de ampliação do modelo no âmbito distrital, sendo utilizado como instrumento de modernização administrativa, aprimoramento da prestação de serviços e indução de inovação gerencial, conforme defendem Hueskes, Verhoest e Block (2017).

Considerando esse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos usuários da Parceria Público-Privada do Estádio Nacional Mané Garrincha, especialmente estudantes da Universidade de Brasília que frequentam o estádio ou acompanham sua gestão como cidadãos. A avaliação dessas percepções busca compreender como esses usuários interpretam aspectos como infraestrutura, qualidade dos serviços, transparência da gestão e

satisfação com a concessão. De acordo com Abrucio (2005), a legitimidade das ações públicas está diretamente vinculada à capacidade de resposta do Estado frente às demandas sociais e ao envolvimento cidadão nos processos decisórios.

A diversidade de áreas contempladas pelas PPPs no Distrito Federal revela não apenas a amplitude do modelo, mas também a complexidade de sua execução, exigindo estruturas robustas de governança e articulação interinstitucional. Brandão e Saraiva (2007) argumentam que o sucesso das PPPs depende de uma engenharia contratual capaz de equilibrar riscos, garantir monitoramento e alinhar expectativas entre os agentes envolvidos. Nesse sentido, a concessão do Estádio Nacional Mané Garrincha se insere como experiência emblemática, cuja análise permite lançar luz sobre os fatores que favorecem ou comprometem sua efetividade e legitimação social.

Tabela 1: Principais PPPs no Distrito Federal por setor e objeto

Nome da PPP	Setor	Objeto	Ano da Contratação / Início	Tipo de PPP	Prazo de Vigência	Estágio da Tramitação
PPP do Estádio Nacional	Esportes	Gestão e manutenção do Estádio Nacional de Brasília	2013	Administrativa	30 anos	Concedida e em vigor
PPP da Rodoviária do Plano Piloto	Transporte	Gestão, modernização e operação da Rodoviária + Estacionamento	2025 (vigência iniciada)	Administrativa	20 anos	Contrato assinado e em execução
PPP da Iluminação Pública	Infraestrutura	Modernização e operação da rede de iluminação pública	2017 (estudo concluído)	Administrativa	—	Projeto em fase de implementação
Centro de Convenções	Eventos/Infraestrutura	Gestão, reforma e	2016 (edital publicado)	Administrativa	20 anos	Edital lançado;

Ulysses Guimarães		operação do centro de convenções				aguardando concessão
PPP do Metrô – Estação EPIG	Transporte	Implantação e operação de nova estação de metrô (Linha 1)	2016 (em estudo)	Administrati va	–	Estudos preliminares em andamento

Fonte: Adaptado de METRÓPOLES (2025) e AGÊNCIA BRASÍLIA (2016).

A análise comparativa entre esses contratos permite identificar características específicas de cada setor, como diferentes níveis de complexidade operacional, modalidades de financiamento e exigências de governança. Essa diversidade contribui para um entendimento mais aprofundado das práticas e dos instrumentos jurídicos e gerenciais que compõem o universo das PPPs, como apontam Curtinaz Menezes e Vieira (2021).

Ao conhecer as principais PPPs em curso no Distrito Federal, os estudantes da Universidade de Brasília são desafiados a refletir criticamente sobre os impactos, riscos e benefícios dessas experiências. A inclusão da percepção discente neste estudo possibilita avaliar não apenas o grau de assimilação do tema nas formações acadêmicas, mas também identificar possíveis lacunas quanto ao entendimento prático e ético da gestão pública por meio de parcerias.

1.2 Problematização

O avanço das Parcerias Público-Privadas (PPPs) no Distrito Federal, embora promissor, não está isento de desafios estruturais, jurídicos e operacionais. A execução dessas parcerias, especialmente no caso do Estádio Nacional Mané Garrincha, tem suscitado debates quanto à efetividade do modelo, sobretudo quando se confrontam as expectativas iniciais com os resultados observados ao longo do tempo. A complexidade contratual, a fragilidade dos mecanismos de governança e a dificuldade de articulação entre os agentes envolvidos podem comprometer significativamente o desempenho das PPPs (GRIMSEY; LEWIS, 2004; MELO-SILVA; LOURENÇO; ANGOTTI, 2021).

Em um cenário marcado por exigências crescentes de transparência, participação social e controle institucional, compreender os elementos que favorecem ou dificultam a implementação eficaz das PPPs torna-se fundamental para garantir sua legitimidade perante a sociedade. Como destacam Peci (2010) e Abrucio (2005), o desempenho de políticas públicas não deve ser avaliado apenas sob o ponto de vista técnico, mas também a partir de sua aceitação social, acessibilidade e capacidade de gerar valor público.

No caso específico do Estádio Nacional Mané Garrincha, observa-se a necessidade de analisar como os diversos atores do poder público, concessionária, usuários e sociedade civil exercem influência sobre os resultados da concessão. Essa análise deve considerar não apenas os aspectos de infraestrutura e qualidade dos serviços, mas também os fatores subjetivos ligados à percepção dos usuários. Segundo Bouckaert e Van de Walle (2003), a percepção do cidadão é um componente central da legitimidade das ações públicas, influenciando diretamente a confiança institucional e a avaliação do desempenho estatal.

Nesse contexto, torna-se pertinente investigar como os estudantes da Universidade de Brasília, enquanto cidadãos e potenciais futuros gestores públicos, percebem o desempenho da PPP do Estádio Mané Garrincha. A escolha desse grupo justifica-se tanto por seu potencial formativo nas áreas da gestão e da administração pública quanto por sua vivência direta como usuários do equipamento concedido.

Compreender como esses sujeitos avaliam fatores como infraestrutura, qualidade dos serviços prestados e clareza na gestão contribui para o debate contemporâneo sobre a efetividade das parcerias público-privadas. Além disso, permite refletir sobre os desafios da governança colaborativa e sobre o papel da formação universitária na construção de uma cultura administrativa mais crítica, transparente e comprometida com o interesse público.

1.3 Problema

Esta pesquisa busca descrever como os usuários no contexto de estudantes da Universidade de Brasília percebem a influência dos fatores críticos de sucesso no desempenho da Parceria Público-Privada (PPP) de concessão e uso do Estádio Nacional Mané Garrincha, no Distrito Federal. A investigação parte da perspectiva acadêmica dos discentes, analisando suas interpretações sobre o papel dos diversos atores envolvidos, os desafios de governança e os elementos que afetam a eficiência, a transparência e a sustentabilidade dessa parceria.

Ao centrar-se na percepção estudantil, o estudo pretende também revelar como futuros profissionais da administração pública e de áreas correlatas compreendem a complexidade desse modelo de gestão compartilhada, os resultados alcançados até o momento e as possibilidades de replicação do modelo em outros contextos do setor público. Com isso, busca-se não apenas avaliar a PPP em questão, mas também contribuir para o debate sobre a formação crítica e cidadã de quem atuará na gestão de políticas públicas.

1.4 Objetivo Geral

Analisar, sob a ótica dos estudantes da Universidade de Brasília, como os fatores críticos de sucesso influenciam o desempenho da Parceria Público-Privada (PPP) de concessão e uso do Estádio Nacional Mané Garrincha, no Distrito Federal.

1.4.1 Objetivos Específicos

- Descrever o histórico e o contexto da Parceria Público-Privada do Estádio Nacional Mané Garrincha no Distrito Federal, com base em documentos oficiais e registros institucionais.
- Identificar, a partir da percepção dos usuários, os principais aspectos positivos e negativos relacionados à infraestrutura, gestão e uso do estádio sob o modelo de PPP.
- Analisar o grau de satisfação dos usuários com relação aos serviços oferecidos no estádio, considerando elementos como conforto, acessibilidade e qualidade da experiência.
- Interpretar os dados coletados para compreender como a experiência dos usuários se relaciona com a efetividade percebida da Parceria Público-Privada em questão.

1.5 Justificativa

Este estudo sobre a Parceria Público-Privada (PPP) do Estádio Nacional Mané Garrincha, no Distrito Federal, justifica-se por adotar uma abordagem que integra análise técnica e percepção cidadã. Ao contrário de abordagens estritamente contratuais ou operacionais, esta investigação amplia o olhar sobre as PPPs ao considerar o ponto de vista dos usuários, especialmente estudantes universitários, como fator legítimo de avaliação do desempenho e da aceitação social do modelo. Segundo Osborne (2006), é necessário ultrapassar a lógica da produção de serviços e incorporar o conceito de coprodução, em que os cidadãos participam ativamente do ciclo das políticas públicas.

A relevância acadêmica do estudo está ancorada na compreensão crítica das estratégias de gestão compartilhada no setor público. Em contextos como o do Distrito Federal, marcado por limitações orçamentárias e alta demanda por serviços, as PPPs se tornaram instrumentos recorrentes de modernização administrativa. Contudo, como alerta Ferlie et al. (2005), a eficácia dessas estratégias depende da capacidade de gerar valor público de forma legítima, transparente e participativa, o que demanda estudos que envolvam múltiplas dimensões analíticas.

Sob o ponto de vista pedagógico, a pesquisa também se justifica por sua contribuição ao campo da formação profissional em Administração Pública e áreas afins. Investigar como os estudantes interpretam os riscos, benefícios e limitações das PPPs permite avaliar a aderência entre a formação acadêmica e os desafios contemporâneos da governança. Como afirma Mintzberg (2000), formar gestores públicos exige mais do que transmitir técnicas: é preciso desenvolver o julgamento crítico e a sensibilidade política e ética para lidar com interesses diversos e contraditórios.

No plano social, a investigação adquire relevância por tratar de um equipamento público de grande visibilidade e uso potencial, cuja gestão via PPP afeta direta e indiretamente a população do Distrito Federal. A experiência do Estádio Nacional Mané Garrincha se insere num cenário de crescente debate sobre os limites entre público e privado na prestação de serviços e na administração de bens coletivos. Para Rhodes (1997), a governança moderna é definida por redes complexas de atores interdependentes, sendo essencial compreender como os cidadãos percebem e interagem com esses arranjos.

Dessa forma, ao propor uma análise empírica baseada na percepção de estudantes da Universidade de Brasília, esta pesquisa busca contribuir para o fortalecimento da governança democrática e para o aperfeiçoamento de instrumentos de cooperação público-privada. As reflexões aqui desenvolvidas podem auxiliar na construção de políticas mais transparentes, sustentáveis e alinhadas com os princípios do interesse coletivo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Etapas da Implementação de PPPs

A implementação de Parcerias Público-Privadas (PPPs) envolve uma sequência estruturada de etapas destinadas a assegurar a viabilidade, a transparência e a eficiência dos projetos. O primeiro passo é a elaboração de estudos técnicos aprofundados, que identificam as necessidades específicas do setor e definem as diretrizes do projeto, com base em análises de viabilidade econômica, jurídica e operacional.

Em seguida, realiza-se a consulta pública, etapa essencial para promover o diálogo com a sociedade, permitindo que sugestões e críticas sejam incorporadas antes da formalização do contrato. Após essa fase, o projeto é submetido à análise de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas, que avaliam a conformidade jurídica e a sustentabilidade do contrato.

Com a aprovação, inicia-se o processo licitatório, em que empresas privadas competem com base em critérios técnicos e financeiros previamente estabelecidos. A etapa seguinte é a estruturação do financiamento, garantindo os recursos necessários à execução do projeto. Na fase de implantação, ocorre a execução física da obra ou serviço, seguida pela etapa de operação e manutenção, que pode perdurar por décadas, exigindo mecanismos contínuos de monitoramento e controle de desempenho.

Essas etapas são fundamentais para garantir que as PPPs cumpram seus objetivos e sejam capazes de oferecer benefícios duradouros à população. No entanto, a complexidade do processo exige não apenas competência técnica dos gestores públicos, mas também compreensão crítica por parte dos futuros profissionais da área. Neste sentido, conhecer a percepção dos estudantes da Universidade de Brasília sobre esse ciclo de implementação permite avaliar o grau de preparo e entendimento sobre os desafios inerentes à formulação e à gestão de parcerias entre Estado e iniciativa privada.

2.2 Parcerias Público-Privadas

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) são instrumentos contratuais estruturados com base na cooperação entre os setores público e privado para a prestação de serviços e obras públicas, visando promover eficiência administrativa e sustentabilidade financeira na execução de projetos de interesse coletivo. Segundo Grimsey e Lewis (2004), as PPPs representam uma

revolução no financiamento e provisão de infraestrutura ao redor do mundo, ao combinar o know-how da iniciativa privada com a responsabilidade estatal.

No contexto brasileiro, a Lei nº 11.079/2004 regulamentou esse tipo de parceria, criando um marco legal para concessões administrativas e patrocinadas. De acordo com Bresser-Pereira (1997), tais arranjos surgiram como alternativa à crise fiscal do Estado, buscando redefinir o papel do governo como regulador e não apenas como executor direto das políticas públicas. As concessões administrativas envolvem pagamento exclusivo do Estado à concessionária, enquanto as patrocinadas combinam esse pagamento com receitas oriundas de tarifas cobradas dos usuários.

O sucesso das PPPs, no entanto, exige mais do que arranjos jurídicos bem formulados. É necessário considerar os fatores críticos de sucesso apontados por Marques e Berg (2011), como a clareza dos contratos, a divisão equilibrada de riscos, a capacidade técnica do ente público e a existência de estruturas adequadas de governança. Tais fatores são determinantes para o desempenho e a legitimidade desses modelos perante a sociedade.

A legitimidade, neste contexto, refere-se à aceitação social da PPP como arranjo eficaz e ético de gestão pública. Segundo Suchman (1995), legitimidade é uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores e crenças. Isso implica que a simples eficiência econômica da PPP não é suficiente: é preciso que ela seja percebida como justa, transparente e responsável.

Do ponto de vista da percepção dos usuários, Minayo (2001) argumenta que o ato de perceber é um fenômeno complexo e subjetivo, que envolve processos cognitivos, culturais e sociais. Portanto, entender como os estudantes da Universidade de Brasília interpretam e avaliam a PPP do Estádio Mané Garrincha demanda a análise não apenas dos resultados objetivos da parceria, mas também dos significados atribuídos a ela pelos sujeitos da pesquisa.

Além disso, a literatura destaca que a criação de valor público é o principal objetivo das PPPs. Para Moore (1995), a gestão pública deve buscar, acima de tudo, entregar valor ao cidadão, o que envolve considerar sua satisfação, o impacto social da política e os princípios de equidade e transparência. No caso da PPP do Estádio Mané Garrincha, tal valor pode ser

expresso na utilização eficiente do espaço, na promoção de eventos acessíveis e na valorização da infraestrutura esportiva e cultural da cidade.

Assim, investigar as percepções dos estudantes sobre a PPP permite captar as dimensões simbólicas e práticas da parceria, indicando o grau de legitimidade atribuído ao modelo e sua contribuição para a formação de futuros gestores conscientes dos desafios e potenciais da cooperação entre Estado e mercado.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso nas Parcerias Público-Privadas

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são elementos-chave que determinam a eficácia e o bom desempenho das Parcerias Público-Privadas (PPPs). A literatura especializada identifica diversos FCS recorrentes, como planejamento adequado, gestão de riscos, capacidade de adaptação, sustentabilidade financeira e uma estrutura de governança sólida e transparente (BRANDÃO; SARAIVA, 2007). Segundo Curtinaz Menezes e Mota Vieira (2021), esses fatores influenciam diretamente a qualidade dos serviços prestados e o grau de aceitação das PPPs.

Entre os principais fatores críticos de sucesso identificados, destacam-se:

1. **Planejamento e Viabilidade:** O êxito das Parcerias Público-Privadas (PPPs) depende, inicialmente, de um planejamento rigoroso e de uma análise técnica aprofundada. Essa etapa envolve a identificação dos riscos associados ao projeto, a elaboração de projeções financeiras realistas e a realização de estudos de viabilidade socioeconômica que considerem o impacto da parceria no contexto local. Segundo Brandão e Saraiva (2007), a estruturação de contratos equilibrados requer a consideração criteriosa de variáveis financeiras, operacionais e sociais, de modo a garantir segurança às partes envolvidas e sustentabilidade no longo prazo.
2. **Gestão e Governança:** A existência de uma estrutura de governança clara, com papéis bem definidos e mecanismos de acompanhamento, é crucial para a execução eficaz das PPPs. Moore (2007) destaca que a governança deve estar orientada à criação de valor público, o que implica não apenas eficiência operacional, mas também responsividade às demandas da sociedade. Nesse sentido, Hueskes, Verhoest e Block (2017) apontam que práticas de governança sustentável podem reduzir riscos de corrupção e aumentar a legitimidade das parcerias.

3. **Financiamento e Sustentabilidade Financeira:** A capacidade de estruturar modelos financeiros sólidos, capazes de garantir recursos ao longo do ciclo de vida do projeto, é outro elemento fundamental. Thamer e Lazzarini (2015) argumentam que instrumentos financeiros inovadores são essenciais para atrair o setor privado e viabilizar economicamente os projetos. Em complemento, Livramento et al. (2017) indicam que mecanismos extrafiscais, como subsídios cruzados e incentivos regulatórios, podem contribuir para a sustentabilidade financeira, especialmente em contextos de escassez de recursos públicos.
4. **Participação e Coordenação:** O engajamento efetivo desde as fases iniciais da PPP é considerado decisivo para o sucesso do projeto. Menezes e Vieira (2022) destacam que a participação ativa de todos os envolvidos incluindo poder público, concessionárias, usuários e comunidade local contribui para o alinhamento de expectativas, redução de conflitos e maior aceitação social da parceria.
5. **Transparência e Controle:** A implantação de mecanismos robustos de transparência e fiscalização é indispensável para assegurar a ética na condução das PPPs. Melo-Silva, Lourenço e Angotti (2021) ressaltam que a divulgação clara de informações, a realização de auditorias independentes e a atuação dos órgãos de controle são práticas essenciais para garantir a integridade dos contratos e a confiança.

Dada a importância desses elementos para o sucesso das parcerias, é fundamental compreender como eles são percebidos pelos estudantes da Universidade de Brasília, sujeitos centrais desta pesquisa. A análise das percepções discentes sobre os FCS permite avaliar quais aspectos são mais valorizados, compreendidos ou negligenciados em sua formação acadêmica. Além disso, revela o grau de alinhamento entre os referenciais teóricos ensinados e a capacidade dos estudantes de aplicar esse conhecimento crítico à avaliação de políticas públicas complexas, como a PPP do Estádio Nacional Mané Garrincha. Com isso, esta pesquisa contribui não apenas para o debate técnico sobre PPPs, mas também para a reflexão pedagógica sobre a formação de profissionais mais preparados para atuar em contextos de governança colaborativa.

Além dos fatores técnico-operacionais, é indispensável considerar os aspectos relacionais e institucionais que envolvem os diferentes atores participantes de uma Parceria Público-Privada. Nesse sentido, a Teoria dos Stakeholders, proposta por Freeman (1984), oferece um referencial teórico robusto para compreender como os interesses, expectativas e níveis de influência de múltiplos grupos impactam a efetividade e a legitimidade desses

arranjos. Segundo o autor, stakeholders são todos os indivíduos ou grupos que podem afetar ou ser afetados pelos objetivos de uma organização, incluindo governo, iniciativa privada, usuários, órgãos de controle, mídia e sociedade civil organizada. Essa perspectiva amplia a análise da gestão pública ao incorporar uma visão relacional e participativa da governança.

A incorporação da análise de stakeholders permite integrar a lógica contratual das PPPs a uma dimensão político-social, conforme defendem Eden e Ackermann (1998), que destacam a importância do mapeamento estratégico dos atores-chave para mitigar conflitos e promover maior alinhamento institucional. Brugha e Varvasovszky (2000) também argumentam que a análise de stakeholders é essencial para garantir a viabilidade e a aceitabilidade social de políticas públicas complexas, sendo recomendada desde as fases iniciais de planejamento até a execução e avaliação do projeto. No contexto das PPPs, esse enfoque permite compreender por que determinadas parcerias enfrentam resistência pública, enquanto outras são legitimadas e reconhecidas como bem-sucedidas.

A partir dessa abordagem, pode-se afirmar que os estudantes da Universidade de Brasília, ao participarem da pesquisa sobre o Complexo Mané Garrincha, atuam como stakeholders relevantes. Eles representam um grupo social que utiliza os serviços, avalia a qualidade da estrutura, experimenta os efeitos da política pública e, potencialmente, influencia o debate sobre a legitimidade da concessão. Para Donaldson e Preston (1995), o gerenciamento eficaz de stakeholders envolve não apenas o reconhecimento de sua existência, mas o engajamento ativo, transparente e responsável, especialmente em decisões que impactam diretamente sua experiência enquanto cidadãos e usuários.

Dessa forma, ao incorporar a Teoria dos Stakeholders ao referencial teórico deste trabalho, reconhece-se que os fatores críticos de sucesso das PPPs extrapolam os elementos contratuais e financeiros e incluem, de maneira determinante, a capacidade de engajar atores sociais diversos. A governança orientada por stakeholders, conforme reforçam Clarkson (1995) e Mitchell, Agle e Wood (1997), exige sensibilidade institucional, mecanismos de diálogo contínuo e equilíbrio entre múltiplos interesses, o que se alinha diretamente aos princípios de legitimidade, transparência e geração de valor público que devem nortear a gestão das Parcerias Público-Privadas.

3. MÉTODO

O método survey, também denominado levantamento, é amplamente reconhecido como uma estratégia eficaz para pesquisas de caráter exploratório e descritivo, especialmente nas ciências sociais aplicadas. Consiste na coleta sistematizada de informações diretamente com os sujeitos da pesquisa, por meio de instrumentos padronizados como questionários ou entrevistas com o objetivo de identificar, descrever e analisar características, opiniões, atitudes ou comportamentos de determinado grupo populacional. De acordo com Gil (2010), o survey é particularmente indicado para estudos que buscam compreender fenômenos em seu contexto natural, permitindo a observação de dados sem interferência direta do pesquisador, o que favorece a fidedignidade das respostas e a representatividade das percepções coletadas. Essa metodologia tem como uma de suas principais vantagens a capacidade de lidar com grandes quantidades de dados, sendo útil para identificar padrões e tendências em populações específicas.

No presente estudo, a utilização do survey como método de investigação mostrou-se pertinente por permitir a sistematização das percepções de estudantes universitários da Universidade de Brasília (UnB) sobre a Parceria Público-Privada (PPP) do Estádio Nacional Mané Garrincha. Como destaca Lakatos e Marconi (2003), o survey é útil quando o pesquisador deseja coletar dados de um número relativamente elevado de pessoas, permitindo análises comparativas entre variáveis previamente definidas. Além disso, ao aliar questões fechadas (com alternativas e escalas) e abertas (dissertativas), o instrumento aplicado possibilitou captar tanto aspectos objetivos quanto interpretações subjetivas dos participantes, ampliando a riqueza analítica dos dados coletados. A escolha por essa abordagem está alinhada com os objetivos deste trabalho, que busca compreender não apenas os elementos técnicos envolvidos na gestão da PPP, mas também os significados atribuídos pelos usuários à qualidade dos serviços prestados, à transparência contratual e à legitimidade do modelo adotado.

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, estruturada como um estudo de caso sobre a Parceria Público-Privada (PPP) do Estádio Nacional de Brasília – Mané Garrincha, no Distrito Federal. O objetivo principal foi compreender, sob a ótica de estudantes universitários, como se configuram as percepções acerca do desempenho da PPP, com atenção a aspectos como infraestrutura, gestão, qualidade dos serviços e satisfação geral dos usuários.

A estratégia metodológica utilizada foi a aplicação de um questionário estruturado composto por perguntas fechadas (múltipla escolha e escala ordinal) e abertas (respostas discursivas), elaborado com base em fundamentos da pesquisa qualitativa em administração pública. A opção por esse instrumento visou captar tanto informações objetivas quanto elementos subjetivos e interpretativos. A coleta de dados foi realizada de forma remota, por meio da plataforma Google Forms, entre os meses de abril e maio de 2025. O questionário foi direcionado a estudantes com matrícula ativa na Universidade de Brasília (UnB), selecionados por conveniência, com base em seu potencial de familiaridade com a temática e eventual experiência como usuários do estádio.

A pesquisa é guiada pela intenção de analisar como os fatores críticos de sucesso das PPPs tais como transparência, sustentabilidade financeira, governança e qualidade da entrega são percebidos no contexto da concessão do Estádio Mané Garrincha. O estudo busca, ainda, mapear os desafios e práticas de gestão associados à parceria, com foco na formação crítica de discentes que, futuramente, poderão atuar na administração pública e no desenvolvimento de políticas intersetoriais.

A fundamentação metodológica foi orientada por autores como Yin (2016), ao tratar da validade do estudo de caso como estratégia de pesquisa, e Triviños (2008), no que se refere à abordagem qualitativa voltada à interpretação de sentidos atribuídos pelos sujeitos pesquisados. A construção do instrumento de coleta seguiu orientações metodológicas adaptadas de Malhotra (2012), com foco na clareza das questões, pertinência ao público-alvo e viabilidade de análise.

A análise dos dados consistiu em uma leitura interpretativa das respostas fornecidas no questionário, com organização das informações em categorias temáticas, conforme sugerido por Bardin (2011) em sua proposta de análise de conteúdo. As questões abertas permitiram a emergência de significados, opiniões e julgamentos que enriqueceram a compreensão sobre a efetividade da PPP. As questões fechadas foram tratadas por meio de categorização descritiva e síntese interpretativa, sem uso de procedimentos estatísticos, priorizando a lógica qualitativa do estudo.

3.1 Procedimentos Metodológicos

3.1.1 Coleta de Dados

A robustez metodológica deste estudo foi fortalecida pela utilização de múltiplas fontes de evidência, compondo uma estratégia de triangulação qualitativa que permitiu uma

abordagem analítica multidimensional. As estratégias de coleta de dados incluíram: questionário estruturado, documentação oficial e análise de mídia jornalística especializada, conforme detalhado a seguir.

a) Questionário estruturado

O principal instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, desenvolvido com base em estudos anteriores sobre percepção de serviços públicos e avaliação de Parcerias Público-Privadas. O questionário incluiu perguntas fechadas (múltipla escolha e escala Likert) e perguntas abertas, possibilitando a captação tanto de dados objetivos quanto de percepções subjetivas dos respondentes.

Antes da aplicação definitiva, foi realizado um pré-teste com oito estudantes da Universidade de Brasília, o que permitiu ajustes na linguagem, clareza e sequência das perguntas. Após as devidas correções, o instrumento final foi disponibilizado na plataforma Google Forms e permaneceu aberto para respostas no período de 28 de maio a 16 de junho de 2025. A amostra foi composta por respondentes com matrícula ativa na Universidade de Brasília (UnB), definidos por conveniência, com base em seu potencial de familiaridade com a temática e em sua experiência como usuários do Estádio Nacional Mané Garrincha.

b) Consulta a documentos oficiais

Complementarmente, foram analisados documentos institucionais e normativos que oferecem base legal e gerencial para a Parceria Público-Privada do Estádio Nacional. Esses documentos contribuíram para a contextualização do estudo e a compreensão dos parâmetros contratuais e regulatórios da PPP. Os principais documentos consultados foram:

1. Contrato de Concessão de Uso de Bem Público do Centro Esportivo de Brasília – TCDF (acesso em 10/04/2025). Disponível em: <https://www2.tc.df.gov.br/2493315-2/>
2. Demonstrativo das Parcerias Público-Privadas e Concessões - Secretaria de Estado de Projetos Especiais - SEPE (acesso em 10/04/2025). Disponível em: <https://www.sepe.df.gov.br/demonstrativo-das-ppps-e-concessoes>
3. Lei Distrital nº 3.792/2006 – Marco Legal das Parcerias Público-Privadas (PPPs) no Distrito Federal - Secretaria de Estado de Projetos Especiais - SEPE (acesso em 11/04/2025). Disponível em: <https://www.sepe.df.gov.br/texto-marco-legal/>

c) Análise da cobertura midiática

Com o intuito de ampliar o entendimento sobre o debate público e político acerca da PPP do Estádio Mané Garrincha, foram analisadas reportagens veiculadas em portais jornalísticos de grande circulação. As matérias selecionadas abordam temas como gestão contratual, custos, uso do espaço e repercussão social da parceria. As fontes examinadas foram:

1. “Muita polêmica e pouco futebol. GDF acelera PPP para se livrar do Mane” – Metrôpoles DF, 17/05/2017. Disponível em: <https://www.metropoles.com/esportes/futebol/muita-polemica-e-pouco-futebol-gdf-acelera-ppp-para-se-livrar-do-mane>
2. “Deputados se manifestam sobre concessão do Estádio Mané Garrincha” – Câmara Legislativa DF, 25/09/2024. Disponível em: <https://www.cl.df.gov.br/-/deputados-manifestam-se-sobre-concessao-do-estadio-mane-garrincha>
3. “Estádio mais caro da Copa do Mundo no Brasil é o que menos recebeu jogos desde 2014; veja raio-x das arenas” – ESPN, 12/06/2024. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/13768860/estadio-mais-carro-copa-brasil-menos-recebeu-jogos-desde-2014
4. “Estádio Mané Garrincha: um ‘elefante cinza’ no centro de Brasília” – UnB Notícias, 30/10/2017. Disponível em: <https://noticias.unb.br/artigos-main/1872-estadio-mane-garrincha-um-elefante-cinza-no-centro-de-brasilia> [Pagina](#)
5. “GDF quer acelerar parcerias público-privadas e concessões” – Correio Braziliense, 05/10/2023. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2023/10/5130663-gdf-quer-acelerar-parcerias-publico-privadas-e-concessoes.html>

A participação na pesquisa foi inteiramente voluntária, sendo assegurado aos respondentes o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas. Antes de responderem ao questionário, os estudantes foram informados sobre os objetivos do estudo, sobre a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos, e declararam, de forma explícita, seu consentimento livre e esclarecido ao prosseguir com o envio das respostas.

3.1.2 Análise de Dados

A análise dos dados desta pesquisa foi realizada com base em uma abordagem qualitativa de natureza descritiva e interpretativa, com foco na compreensão das percepções dos estudantes da Universidade de Brasília sobre a Parceria Público-Privada (PPP) do Estádio Nacional Mané Garrincha. O tratamento dos dados buscou articular as informações coletadas por meio do questionário estruturado, integrando tanto respostas fechadas quanto abertas.

As respostas às questões fechadas foram sistematizadas em planilhas eletrônicas, permitindo a organização dos dados por frequência de respostas e sua posterior leitura interpretativa. Embora os resultados tenham sido tabulados, não se utilizou estatística descritiva formal; a análise concentrou-se na identificação de padrões e tendências quanto à satisfação dos usuários, qualidade percebida dos serviços, infraestrutura, acessibilidade e gestão do equipamento público.

As respostas abertas, por sua vez, foram examinadas por meio de leitura flutuante e categorização temática, a partir de uma análise de conteúdo interpretativa. As categorias emergiram diretamente do corpus textual e permitiram identificar percepções qualitativas relacionadas à transparência da gestão, à efetividade da concessão, à usabilidade do estádio e às sugestões espontâneas dos participantes. Essa etapa foi conduzida de forma manual, respeitando os critérios de recorrência, relevância e representatividade das falas.

O tratamento dos dados foi conduzido entre os dias 17 e 30 de junho de 2025, com uso de ferramentas digitais de organização e classificação textual. A análise visou oferecer uma compreensão abrangente da experiência dos usuários pesquisados, articulando aspectos objetivos (frequência de uso, avaliação de serviços) e subjetivos (expectativas, críticas, sugestões) que configuram o julgamento social sobre a PPP em questão.

Tabela 2: apresenta as quatro categorias de análise que orientarão o processo interpretativo

Variável	Descrição	Tipo de Análise
Satisfação geral com a PPP	Avaliação dos usuários quanto à experiência geral com a gestão do Estádio Mané Garrincha	Análise descritiva de frequência (fechada)

Qualidade da infraestrutura	Percepção sobre o estado físico do estádio, conforto, limpeza e conservação	Análise descritiva de frequência (fechada)
Acesso e localização	Opiniões sobre facilidade de acesso ao estádio e sua localização geográfica	Análise descritiva de frequência (fechada)
Frequência de uso	Número de vezes que o respondente utiliza o estádio e para quais finalidades	Análise descritiva de frequência (fechada)
Transparência na gestão	Grau de percepção quanto à clareza nas informações sobre a administração da PPP	Análise interpretativa (fechada e aberta)
Preço e acessibilidade dos eventos	Avaliação sobre os custos e a acessibilidade dos eventos ao público em geral	Análise interpretativa (fechada e aberta)
Sugestões de melhoria	Comentários abertos com críticas, observações e propostas feitas pelos usuários	Análise de conteúdo (qualitativa aberta)

Fonte: autoral

A satisfação dos usuários é uma variável central na avaliação de políticas públicas e, no caso das Parcerias Público-Privadas (PPPs), representa um importante termômetro do desempenho da gestão contratual. No presente estudo, buscou-se avaliar como os usuários do Estádio Nacional Mané Garrincha percebem a qualidade dos serviços oferecidos, especialmente no que tange à experiência geral de uso do espaço. Segundo BOUCKAERT e VAN DE WALLE (2003), a percepção do cidadão sobre os serviços públicos está intimamente relacionada à confiança nas instituições e à legitimidade da atuação estatal.

Outro aspecto analisado refere-se à qualidade da infraestrutura oferecida pela PPP. A conservação do estádio, a limpeza, o conforto e a acessibilidade foram pontos destacados pelos participantes. GRIMSEY e LEWIS (2004) enfatizam que a entrega de uma infraestrutura adequada e bem mantida é um dos principais critérios para o sucesso de parcerias público-privadas, principalmente quando envolvem edificações públicas de grande porte.

A transparência na gestão também foi abordada como uma dimensão fundamental para a credibilidade e o controle social do contrato de PPP. Os participantes da pesquisa relataram dificuldades em acessar informações sobre o funcionamento da parceria e sua estrutura contratual. Para ABRUCIO (2005), quanto maior a abertura de informações e a clareza nos processos administrativos, maior a possibilidade de avaliação crítica e participação cidadã.

Os dados também revelaram percepções sobre o acesso financeiro aos eventos realizados no estádio. Embora o equipamento público seja reconhecido como um ativo urbano importante, muitos usuários consideram os custos elevados das atividades e eventos um obstáculo à democratização do espaço. Conforme destacam OSBORNE e GAEBLER (1994), a eficácia da gestão pública não se limita à eficiência operacional, devendo também promover a equidade no acesso aos bens públicos.

As respostas abertas permitiram captar sugestões e relatos espontâneos sobre melhorias desejadas e benefícios percebidos. Os participantes mencionaram, entre outras propostas, a ampliação de eventos culturais, maior frequência de uso do espaço pela comunidade e políticas de preços acessíveis. Nesse sentido, MINAYO (2012) ressalta que a análise qualitativa possibilita acessar a profundidade das experiências sociais e interpretar criticamente as vivências dos sujeitos em relação às políticas públicas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

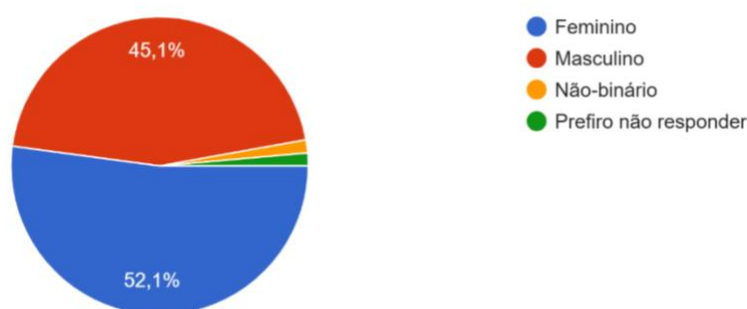
Nesta seção, são apresentados de forma descritiva e interpretativa os dados coletados por meio do questionário aplicado junto a 72 estudantes da Universidade de Brasília (UnB). O objetivo é evidenciar as percepções dos respondentes sobre as Parcerias Público-Privadas (PPPs), com ênfase na concessão do Complexo Mané Garrincha, analisando desde o perfil sociodemográfico até avaliações técnicas, operacionais e emocionais relacionadas ao tema.

4.1 Perfil dos Participantes

A caracterização da amostra é fundamental para compreender o contexto das respostas obtidas. Os participantes foram questionados sobre gênero, idade, curso de graduação e semestre atual, informações essenciais para verificar a diversidade e a representatividade da amostra.

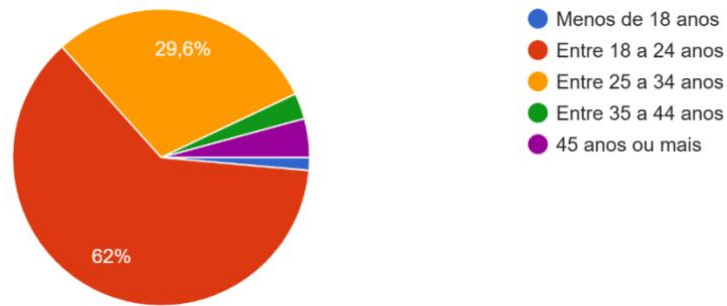
Em relação ao gênero, observa-se uma distribuição relativamente equilibrada: 37 estudantes (52,1%) se identificaram como do sexo masculino, enquanto 32 (45,1%) como feminino. Houve ainda um respondente (1,4%) que se declarou não-binário, e outro (1,4%) que preferiu não informar. Essa diversidade é importante, pois possibilita verificar se existem diferenças perceptivas entre grupos com experiências e identidades distintas.

Gráfico 1: Distribuição por Gênero

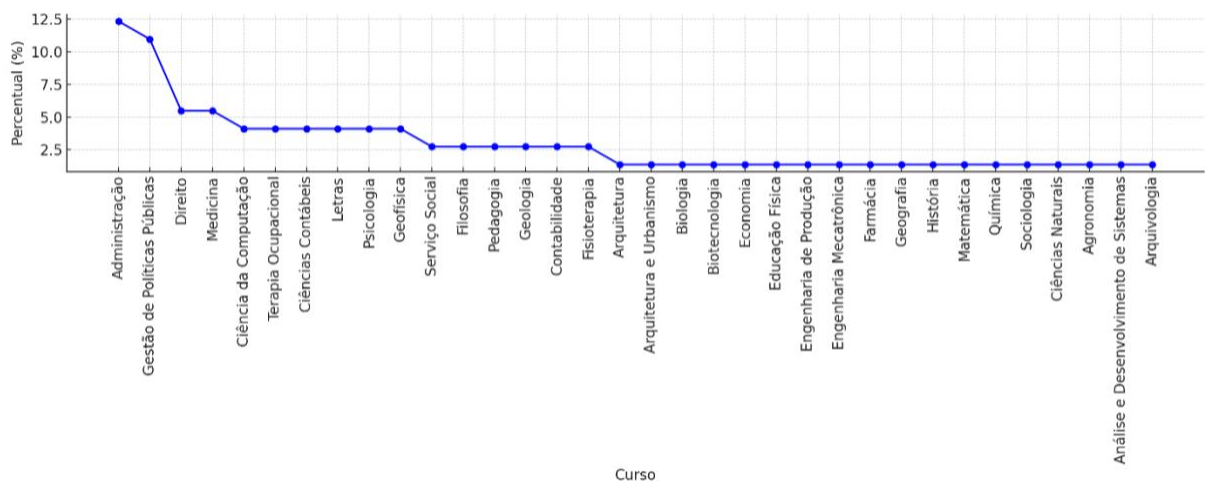


Fonte: autoral

Quanto à faixa etária, a maior parte dos respondentes (62%) encontra-se entre 18 e 24 anos, faixa etária compatível com a média dos estudantes de graduação da UnB. Outros 29,6% estão entre 25 e 34 anos, o que indica também a participação de alunos em cursos noturnos ou que ingressaram mais tardiamente no ensino superior. Apenas 4,2% estão acima dos 35 anos, demonstrando que a amostra é predominantemente composta por jovens adultos.

Gráfico 2: Distribuição por Faixa Etária**Fonte:** autoral

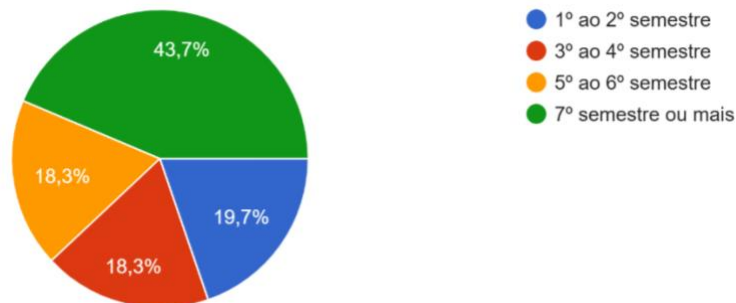
No que se refere ao curso de graduação, houve ampla variedade de áreas do conhecimento representadas, com predominância dos cursos de Administração, Direito, Psicologia, Gestão de Políticas Públicas, Contabilidade, Engenharia, Terapia Ocupacional e Medicina. Também participaram estudantes de cursos como Arquitetura, Geofísica, Letras, Economia, Serviço Social, entre outros. Essa diversidade fortalece a abrangência da análise e permite interpretar as PPPs sob múltiplas óticas.

Gráfico 3: Distribuição de percentual dos respondentes por curso**Fonte:** autoral

Foi questionado o semestre atual dos participantes. Os resultados indicam que a maioria (43,7%) está no 7º semestre ou superior, o que sugere maior maturidade acadêmica. Estudantes do 3º ao 4º semestre representam 18,3%, mesma porcentagem do grupo que está entre o 5º e o 6º semestre. Já os ingressantes, no 1º e 2º semestre, somam 19,7%. Essa informação é relevante,

pois alunos mais avançados tendem a ter maior familiaridade com temas complexos de gestão pública.

Gráfico 4: Distribuição por Semestre

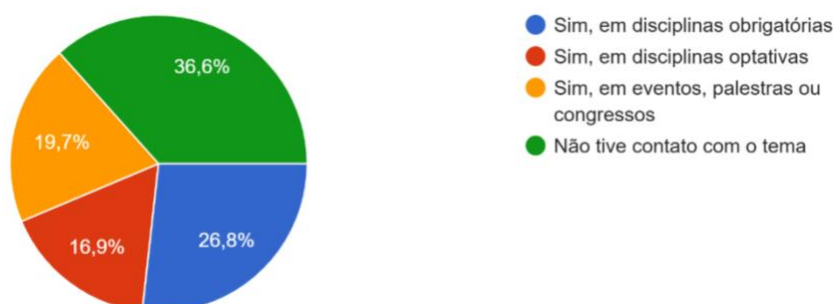


Fonte: autoral

4.2 Contato Acadêmico com o Tema das PPPs

Foi perguntado aos respondentes se já haviam tido algum tipo de contato acadêmico com o tema das Parcerias Público-Privadas (PPPs). Os resultados revelaram que mais de 73% dos estudantes afirmaram já ter sido expostos ao tema, o que evidencia certa inserção do debate nas práticas pedagógicas da Universidade de Brasília. A distribuição dos tipos de contato foi a seguinte:

- 36,6% relataram ter estudado PPPs em disciplinas obrigatórias, o que sugere que o tema integra currículos formais de cursos como Administração, Gestão Pública e Direito;
- 19,7% tiveram contato em disciplinas optativas, o que aponta para o interesse voluntário de parte dos estudantes pelo assunto;
- 16,9% participaram de eventos, palestras ou congressos com foco no tema, demonstrando o esforço institucional de promover espaços de debate;
- Por outro lado, 26,8% declararam nunca ter tido qualquer contato com o assunto, o que evidencia uma lacuna formativa em determinados cursos ou áreas.

Gráfico 5: Tipos de contato com PPPs

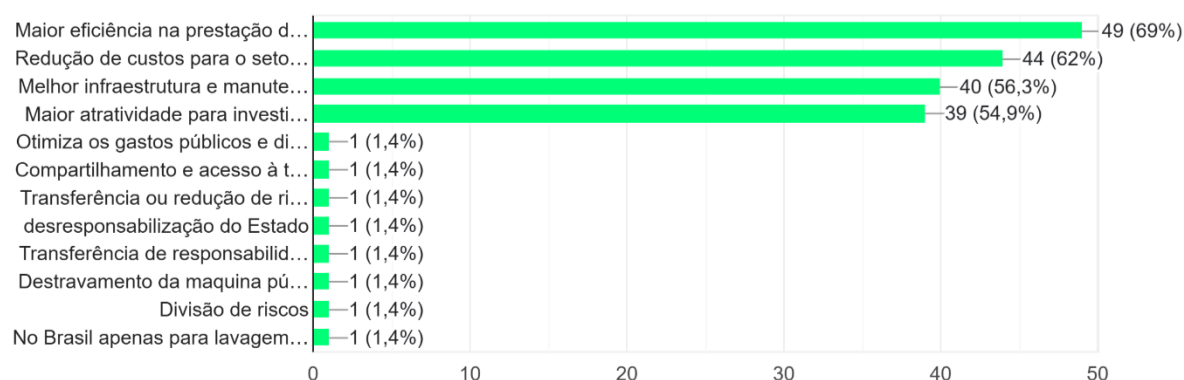
Fonte: autoral

Esse dado é fundamental para contextualizar o nível de conhecimento dos participantes, indicando que a maioria teve alguma exposição ao tema, embora uma parcela significativa ainda careça de formação específica.

4.3 Percepções sobre os Benefícios das PPPs

Ao serem questionados sobre os principais benefícios que associam às Parcerias Público-Privadas, os respondentes puderam selecionar múltiplas alternativas. As respostas indicam uma percepção majoritariamente positiva quanto à eficiência gerencial e operacional do modelo.

Além desses itens majoritários, algumas respostas individuais mencionaram benefícios como o acesso a novas tecnologias, o destravamento da máquina pública, a divisão de riscos operacionais e até a geração de empregos.

Gráfico 6: Benefícios percebidos das PPPs

Fonte: autoral

A interpretação desses dados demonstra que os estudantes percebem as Parcerias Público-Privadas (PPPs) como uma alternativa estratégica para modernizar a gestão pública, especialmente diante das limitações orçamentárias enfrentadas pelo Estado. Essa percepção está em consonância com autores como Grimsey e Lewis (2002), que apontam que as PPPs se consolidaram como instrumentos eficientes para promover investimentos em infraestrutura, viabilizando projetos de alta complexidade e longa duração sem comprometer o orçamento público de forma imediata.

A visão predominantemente utilitarista identificada nas respostas dos participantes voltada para resultados e eficiência reflete um entendimento pragmático do modelo, alinhado à lógica gerencialista que orienta muitas reformas do setor público nas últimas décadas. Como destaca Bresser-Pereira (2004), essa perspectiva é típica da Nova Gestão Pública (NGP), que defende a introdução de práticas do setor privado na administração estatal, visando maior racionalidade e desempenho.

A valorização de aspectos como transparência, planejamento e sustentabilidade financeira revela que os estudantes internalizam elementos apontados na literatura como Fatores Críticos de Sucesso (FCS) das PPPs (GRIMSEY; LEWIS, 2002). Esses fatores são considerados fundamentais para garantir a viabilidade e a legitimidade das parcerias, sendo amplamente destacados em estudos sobre gestão contratual e governança de PPPs (VIEIRA; OLIVEIRA et al. 2022).

Dessa forma, os resultados sugerem uma assimilação relevante dos princípios centrais que orientam as PPPs no Brasil, ainda que limitada ao repertório teórico e à vivência prática dos respondentes. Essa assimilação é indicativa do potencial das universidades para formar cidadãos críticos e profissionais capacitados a lidar com instrumentos complexos de gestão pública, desde que esse conteúdo esteja de fato integrado aos currículos e às experiências acadêmicas.

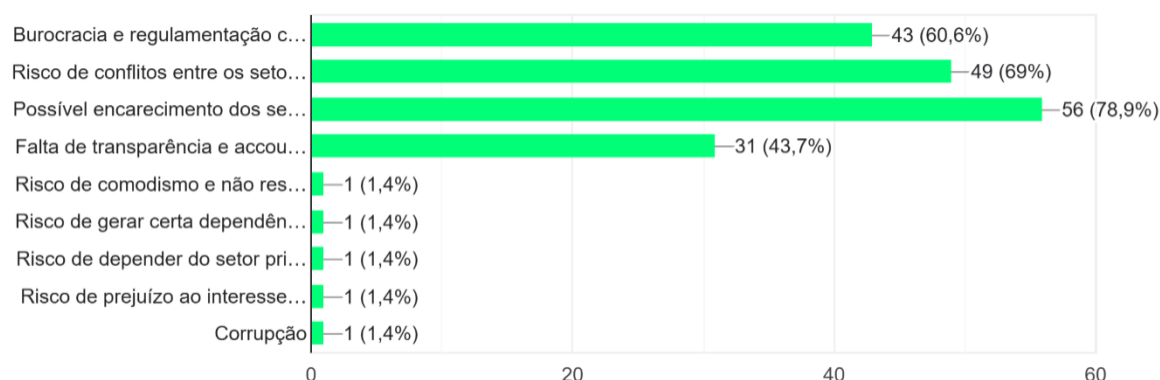
4.4 Percepções sobre os Desafios das PPPs

Apesar da percepção positiva em relação aos benefícios, os dados revelam preocupações significativas sobre os desafios associados à implementação das Parcerias Público-Privadas. Novamente, os estudantes puderam marcar múltiplas opções, o que resultou em respostas densas e distribuídas. Os principais desafios identificados foram:

- Possível encarecimento dos serviços ao usuário final – mencionado por 56 estudantes (78,9%);
- Risco de conflitos entre os setores público e privado – indicado por 49 respondentes (69%);
- Burocracia e regulamentação complexa – citada por 43 estudantes (60,6%);
- Falta de transparência e accountability – apontada por 31 participantes (43,7%).

Outras menções menos frequentes, mas significativas, incluíram preocupações com corrupção, precarização de serviços, dependência do setor privado e desresponsabilização do Estado em setores essenciais.

Gráfico 7: Desafios percebidos nas PPPs



Fonte: autoral

A análise dessas respostas demonstra que, apesar de reconhecerem os ganhos em eficiência, os estudantes apresentam uma postura crítica e reflexiva, sobretudo quanto ao equilíbrio entre interesse público e retorno privado. A preocupação com a transparência, com os custos indiretos para o cidadão e com a governança contratual reforça a necessidade de um arcabouço regulatório robusto e de fiscalização contínua.

4.5 Conhecimento de PPPs no Distrito Federal

Foi solicitado aos participantes que indicassem se conheciam Parcerias Público-Privadas específicas implementadas no Distrito Federal, além da concessão do Complexo Mané Garrincha. A pergunta teve caráter aberto, permitindo respostas livres.

Com base nas respostas abertas fornecidas pelos estudantes da UnB, identificou-se uma variedade significativa de Parcerias Público-Privadas reconhecidas no contexto do Distrito

Federal. Os projetos mais frequentemente mencionados foram a concessão do Complexo Mané Garrincha e a revitalização da Rodoviária do Plano Piloto, ambos percebidos como exemplos emblemáticos da adoção do modelo PPP na gestão de espaços públicos.

Outros projetos amplamente reconhecidos foram a PPP da Iluminação Pública (Ilumina DF), associada à modernização do sistema de iluminação urbana, e as unidades de saúde geridas por organizações sociais, como o Instituto de Gestão Estratégica de Saúde (Iges-DF), o Hospital da Criança e o Incor, que indicam a presença de modelos de gestão híbrida também no setor da saúde.

Alguns respondentes mencionaram a concessão do Parque da Cidade para atividades de manutenção e exploração econômica, o uso do Centro de Convenções Ulysses Guimarães por meio de consórcio, e projetos em fase de planejamento, como a PPP de bilhetagem do transporte público, a Zona Verde, os Ecoparques, a Avenida das Cidades e até propostas voltadas à Educação em Tempo Integral. A diversidade nas respostas sugere um grau relevante de percepção pública sobre a multiplicidade de áreas que podem ser abrangidas pelas PPPs, embora também tenha sido recorrente a manifestação de incerteza quanto à efetiva implementação de alguns desses projetos.

Embora algumas respostas indicaram desconhecimento específico sobre a natureza jurídica das concessões, a variedade de menções espontâneas demonstra que os estudantes estão razoavelmente informados sobre projetos que envolvem cooperação entre o setor público e a iniciativa privada. Essa percepção reforça o potencial das PPPs como modelo de gestão amplamente difundido no Distrito Federal, ainda que haja carência de informação técnica e acompanhamento popular.

4.6 Fatores Críticos de Sucesso Percebidos

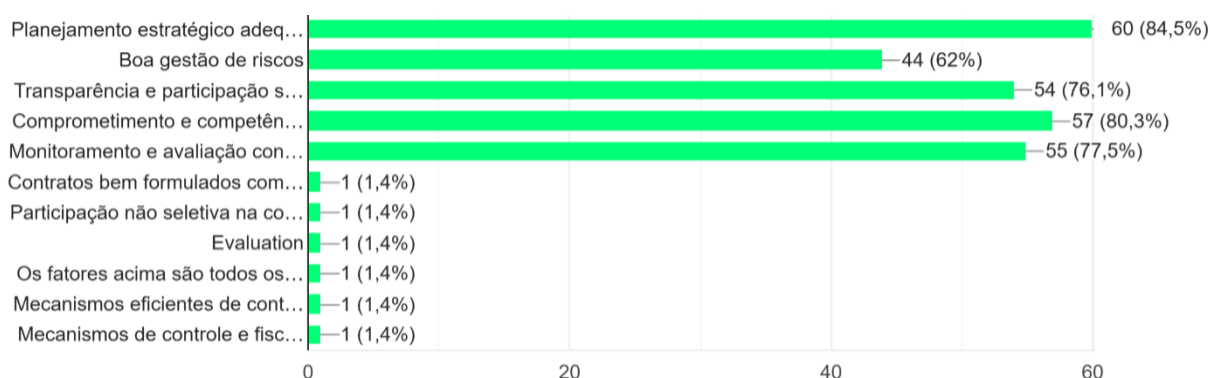
Em consonância com a literatura sobre o tema, foi solicitado aos estudantes que identificassem os fatores críticos de sucesso (FCS) que, segundo sua percepção, mais impactam o êxito das Parcerias Público-Privadas. A maioria assinalou múltiplos fatores entre as opções apresentadas.

Os mais mencionados foram:

- Planejamento estratégico adequado – 60 respostas (84,5%)

- Comprometimento e competência das partes envolvidas – 57 respostas (80,3%)
- Transparência e participação social – 54 respostas (76,1%)
- Monitoramento e avaliação contínua – 55 respostas (77,5%)
- Boa gestão de riscos – 44 respostas (62%)

Gráfico 8: Fatores críticos de sucesso apontados



Fonte: autoral

Respostas qualitativas apontaram para a importância de contratos bem elaborados, com cláusulas de responsabilização, e mecanismos eficazes de controle e auditoria, o que reforça a necessidade de uma estrutura jurídica sólida. A convergência dessas percepções com a literatura especializada (como Grimsey e Lewis, 2002; Teixeira e Cruz, 2020) mostra que os estudantes compreendem que o sucesso de uma PPP depende tanto de variáveis técnicas quanto institucionais e políticas.

4.7 Experiência Prática com o Complexo Mané Garrincha

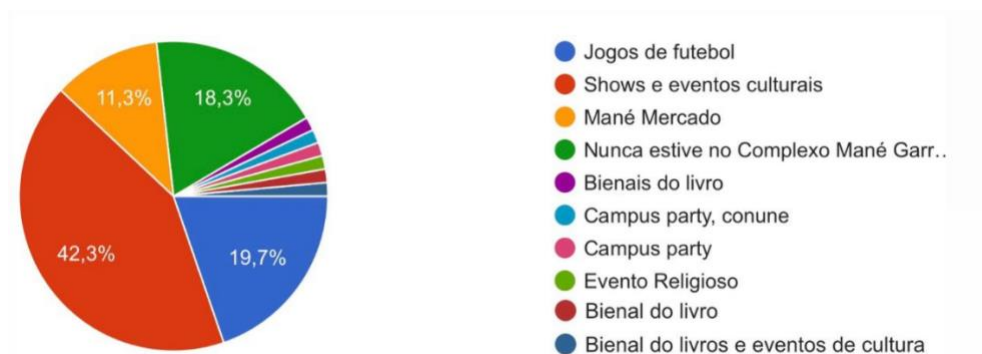
Foi questionado se os estudantes já haviam frequentado ou participado de eventos no Complexo Mané Garrincha após sua concessão via PPP. Do total, 51 participantes (71,8%) afirmaram que sim, enquanto 20 (28,2%) nunca estiveram no local.

Entre os que responderam afirmativamente, os principais tipos de evento frequentados foram:

- Shows e eventos culturais – 30 respostas (42,3%)
- Jogos de futebol – 14 respostas (19,7%)

- Mané Mercado (praça de alimentação) – 8 respostas (11,3%)
- Outros eventos (bienais do livro, campus party, eventos religiosos etc.) – 6 respostas (8,4%)

Gráfico 9: Frequência por tipo de evento no Mané Garrincha



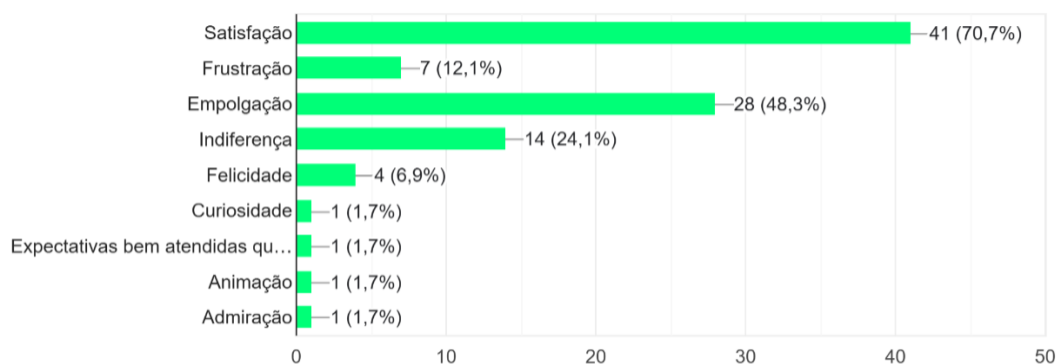
Fonte: autoral

Esses dados revelam que a concessão diversificou significativamente o uso do espaço, consolidando o complexo como um polo multifuncional de cultura, lazer e gastronomia. A percepção de que o local se tornou mais acessível e útil à população, indo além de sua função esportiva, foi corroborada em comentários abertos de diversos participantes.

4.8 Sentimentos e Avaliação sobre a Concessão

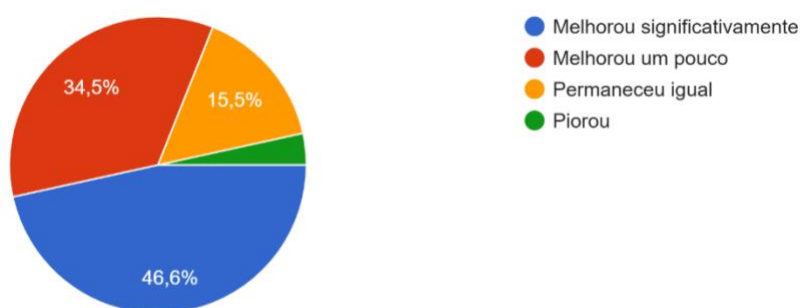
Os participantes também foram convidados a relatar os sentimentos predominantes vivenciados durante suas experiências no Complexo Mané Garrincha. A maioria indicou emoções positivas:

- Satisfação – 41 respostas (70,7%)
- Empolgação – 28 respostas (48,3%)
- Indiferença – 14 respostas (24,1%)
- Frustração – 7 respostas (12,1%)
- Outras respostas (como “animação”, “admiração”, “curiosidade”) foram pontuais.

Gráfico 10: Sentimentos vivenciados

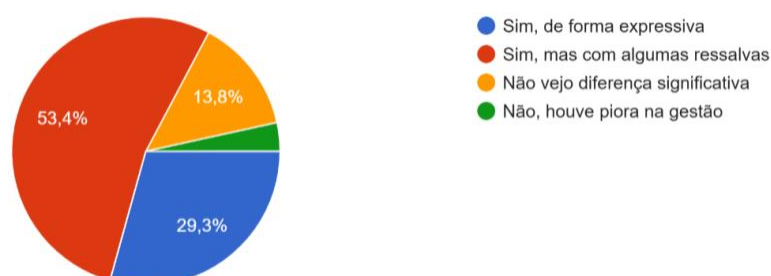
Fonte: autoral.

Sobre a avaliação geral da estrutura após a concessão, 27 estudantes (46,6%) afirmaram que melhorou significativamente, 20 (34,5%) indicaram que melhorou um pouco, 9 (15,5%) disseram que permaneceu igual, e apenas 2 (3,4%) avaliaram que piorou.

Gráfico 11: Percepção sobre melhoria da estrutura

Fonte: autoral.

Quanto à gestão e serviços oferecidos, 17 responderam que houve melhoria expressiva (29,3%), enquanto 31 (53,4%) consideraram que houve avanço, mas com ressalvas. Outros 8 estudantes (13,8%) não perceberam diferença, e apenas 2 (3,4%) identificaram piora.

Gráfico 12: Avaliação da gestão via

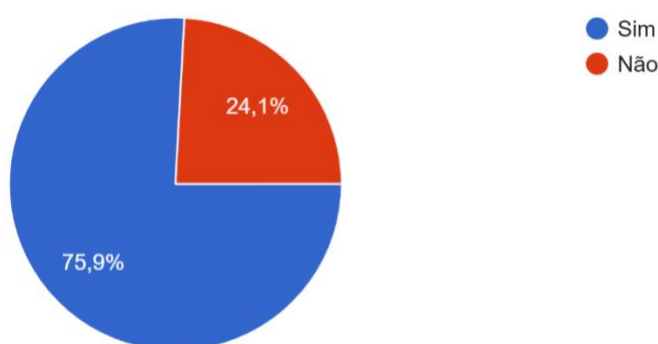
Fonte: autoral.

Esses dados revelam que, na percepção geral, a concessão do Mané Garrincha é vista como uma experiência amplamente positiva, mas não isenta de críticas especialmente sobre os custos de acesso e a manutenção da finalidade pública do espaço.

4.9 Avaliação da PPP como Modelo Replicável

Questionou-se se os estudantes recomendariam o modelo de Parceria Público-Privada para outros serviços públicos no Distrito Federal. A maioria (44 participantes, 75,9%) respondeu “sim”, enquanto 14 estudantes (24,1%) responderam “não”.

Gráfico 13: PPPs como modelo replicável



Fonte: autoral.

Entre os participantes que se mostraram favoráveis à ampliação do modelo de Parceria Público-Privada no Distrito Federal, observou-se uma variedade de sugestões quanto aos setores que mais se beneficiariam com esse tipo de gestão. As menções mais recorrentes apontaram para:

- Mobilidade urbana e transporte público, com ênfase na expansão do sistema de metrô, modernização da rodoviária do Plano Piloto e ampliação da malha do BRT;
- Saúde pública, incluindo a construção e gestão de hospitais regionais, Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) e laboratórios, com destaque para a precariedade atual da rede pública;
- Educação, especialmente para a construção e manutenção de escolas em tempo integral, com gestão terceirizada de serviços como alimentação, limpeza, segurança e fornecimento de tecnologias digitais;

- Segurança pública, com propostas voltadas à modernização da infraestrutura, vigilância e iluminação de espaços vulneráveis;
- Espaços culturais, turísticos e de lazer, como o Parque da Cidade, a Torre Digital, o Setor Comercial Sul (SCS), a Praça do Relógio, o Taguaparque e o Setor de Diversões Sul (Conic), além de locais como museus e casas de eventos.

Nas respostas abertas, os estudantes ressaltaram que a eficácia das PPPs está diretamente vinculada à qualidade dos contratos, à existência de mecanismos robustos de fiscalização, à transparência na prestação de contas e ao alinhamento com o interesse público. Alguns participantes destacaram que, embora as PPPs possam ser benéficas, há preocupação com o aumento de custos aos usuários e com o risco de exclusão social quando não há contrapartidas sociais bem definidas.

Outras sugestões pontuais incluíram parcerias em setores como saneamento básico, energia renovável, indústria de alimentos, e até mesmo sistemas de bilhetagem eletrônica e educação digital, como no caso do fornecimento de tablets e plataformas de e-learning por meio de concessões.

Destacou-se um entendimento geral de que, para além da adoção do modelo, o sucesso das PPPs depende de governança eficiente, controle social ativo e distribuição equitativa dos benefícios gerados pelas parcerias. Essa percepção está em consonância com autores como Curtinaz Menezes e Vieira (2021), que enfatizam a importância da governança clara e da participação social na geração de valor público. Além disso, as menções frequentes a planejamento e monitoramento contínuo reafirmam os Fatores Críticos de Sucesso destacados por Grimsey e Lewis (2004), indicando que os estudantes internalizam, ainda que de forma inicial, os fundamentos essenciais para a sustentabilidade e legitimidade das PPPs.

Os resultados da pesquisa evidenciam percepções mistas dos estudantes da Universidade de Brasília (UnB) sobre as Parcerias Público-Privadas (PPPs) no Distrito Federal, especialmente no que se refere à concessão do Complexo Mané Garrincha. A análise qualitativa e quantitativa dos dados obtidos permite traçar relações importantes entre os fatores críticos de sucesso (FCS), os desafios percebidos na implementação desse modelo de gestão.

Inicialmente, apesar do reconhecimento das PPPs como instrumentos de modernização da gestão pública, ainda há um déficit considerável de familiaridade entre os estudantes sobre

o funcionamento e as especificidades desse modelo. Muitos responderam que não conheciam outras PPPs além do Mané Garrincha, o que sugere uma lacuna informacional relevante, mesmo em um público universitário. Tal fato reforça a importância de mecanismos de transparência e divulgação das ações governamentais, um dos pilares dos FCS conforme apontado por Grimsey e Lewis (2002).

Entre os respondentes que relataram já ter frequentado o Complexo Mané Garrincha após a concessão, a avaliação foi, em sua maioria, positiva quanto à infraestrutura, organização de eventos e segurança. Esses dados dialogam com a literatura que aponta a eficiência operacional como um dos principais argumentos favoráveis às PPPs (TEIXEIRA; CRUZ, 2020). A percepção de melhorias tangíveis no equipamento público após a concessão aponta para um caso de PPP relativamente bem-sucedido no Distrito Federal, ainda que persistam ressalvas quanto ao acesso e à inclusão social no uso do espaço.

Outro ponto relevante refere-se aos fatores críticos de sucesso identificados pelos estudantes. A maioria mencionou planejamento estratégico, transparência, monitoramento contínuo e boa gestão dos riscos como elementos imprescindíveis para a efetividade de uma PPP. Esses dados vão ao encontro da literatura especializada, como Grimsey e Lewis (2002), que destacam que a falta de clareza contratual e de accountability pode comprometer a legitimidade das parcerias perante a sociedade.

As respostas abertas revelaram uma preocupação recorrente com a possível elitização de serviços públicos concedidos à iniciativa privada, o que estaria associado à percepção de aumento dos custos ao usuário e à diminuição da qualidade em algumas dimensões subjetivas da experiência. Este achado reforça a tese de que a percepção pública das PPPs depende não apenas da entrega técnica dos serviços, mas também de uma gestão sensível às demandas sociais e ao princípio da universalização do acesso.

Tabela 3: Setores sugeridos para implementação de PPPs no Distrito

Categoria	Frequência
Transporte/Mobilidade Urbana	15
Saúde	8
Educação	6

Lazer e Turismo	5
Alimentação/Serviços Escolares	1

Fonte: Autoral

A análise das respostas dos discentes revela uma clara priorização de setores historicamente marcados por ineficiências na gestão pública, como transporte, saúde e educação. Essa escolha está em consonância com a literatura que aponta a mobilidade urbana e os serviços essenciais como áreas críticas para a atuação do Estado em parceria com a iniciativa privada (OLIVEIRA et al. 2022). Observa-se uma sensibilidade dos respondentes quanto ao potencial das PPPs em viabilizar investimentos em infraestrutura sem onerar diretamente os cofres públicos, conforme apontam Vilarinho e Mendonça (2017), que defendem a utilização do modelo como mecanismo de modernização da administração pública.

Tabela 4: Opiniões adicionais sobre PPPs e a concessão do Mané Garrincha

Categoria	Frequência
Outros	4
Necessidade de transparência e fiscalização	4
Não opinou ou não vê benefícios	3
Avaliação positiva da concessão	3
Críticas ao custo/elitização	2

Fonte: Autoral

As opiniões expressas pelos alunos refletem tanto os potenciais benefícios quanto os riscos percebidos no modelo de PPP. A recorrência de menções à necessidade de transparência, fiscalização e controle social reforça o argumento de Figueiredo (2019), que destaca a importância da governança participativa como um dos pilares para o sucesso das parcerias. Além disso, as críticas ao encarecimento dos serviços e à possível elitização corroboram as preocupações de Peci (2010), ao afirmar que o modelo, embora eficiente sob determinadas condições, pode reforçar desigualdades se não houver mecanismos robustos de regulação e acompanhamento.

Tabela 5: Compreensão conceitual dos estudantes sobre PPPs

Tipo de definição	Exemplo de resposta
Parceria contratual público-privada	“É um contrato entre o governo e a iniciativa privada para a realização de obras ou prestação de serviços públicos.”
Cooperação com divisão de riscos e responsabilidades	“Acordo de cooperação entre o setor público e empresas privadas com divisão de riscos, investimentos e resultados.”
Alternativa à ineficiência do Estado	“Uma válvula de escape para a ineficiência de gestão do setor público.”
Visão crítica com ênfase em lucro e interesses privados	“Na prática, poucos dão certo, pois empresas privadas visam lucro.”
Modelo de execução de políticas públicas	“Uma estratégia de execução de políticas públicas que compartilha riscos e benefícios entre entes públicos e privados.”
Simplificação informal (visão didática)	“É tipo quando o governo e uma empresa privada resolvem ‘dar as mãos’ pra fazer algum projeto juntos.”

Fonte: Autoral

As definições oferecidas pelos respondentes demonstram, em sua maioria, um entendimento adequado dos elementos centrais que caracterizam as PPPs, como a cooperação entre entes públicos e privados, o compartilhamento de riscos e a busca por maior eficiência na prestação de serviços. Tal percepção está alinhada com a conceituação de Cruz e Marques (2013), para quem as PPPs representam “um arranjo institucional que visa combinar os pontos fortes de ambos os setores na entrega de bens e serviços públicos”. Ao mesmo tempo, surgem visões críticas sobre o predomínio do interesse econômico e os riscos de captura do interesse público, como também alertam Saravia (2006) e Bresser-Pereira (2007) ao discutirem os limites da delegação de funções públicas à iniciativa privada.

A pesquisa mostra que os estudantes compreendem, ainda que de forma incipiente, a necessidade de envolvimento ativo de diferentes atores sociais na formulação, execução e fiscalização das PPPs. A categoria “interação e coordenação” proposta por Teixeira e Cruz (2020) torna-se, assim, central para explicar por que algumas parcerias são bem-sucedidas e outras enfrentam rejeição popular ou falhas operacionais. A falta de diálogo entre os entes públicos e privados com a população afetada pode gerar resistências e comprometer a legitimidade da iniciativa.

A grande diversidade de sugestões quanto aos setores que poderiam se beneficiar com novas PPPs (educação, saúde, segurança, mobilidade, cultura) aponta para uma visão pragmática e multifacetada do potencial do modelo, desde que acompanhado de boas práticas contratuais e de fiscalização.

A discussão evidencia que o caso do Complexo Mané Garrincha, embora alvo de polêmicas em sua origem, hoje é percebido por boa parte dos estudantes como um equipamento público funcional, com potencial para ser replicado em outros contextos. Essa percepção positiva, contudo, está condicionada a fatores como manutenção da qualidade, ampliação do acesso e prestação de contas clara, reforçando a importância de uma governança pública sólida, orientada por princípios democráticos e técnicos.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo central analisar a percepção dos estudantes da Universidade de Brasília (UnB) acerca das Parcerias Público-Privadas (PPPs), com foco específico na concessão do Complexo Mané Garrincha, no Distrito Federal. A partir de uma abordagem qualitativa com suporte quantitativo, mediante aplicação de questionário estruturado, buscou-se compreender como os discentes avaliam aspectos relacionados à infraestrutura, à gestão, ao acesso, à transparência e aos impactos sociais decorrentes da referida parceria.

Os resultados obtidos indicam que, apesar da limitada familiaridade técnica com os aspectos contratuais das PPPs, os estudantes demonstram uma compreensão crítica sobre a importância desse modelo para a modernização do setor público. Elementos como a qualidade da infraestrutura do estádio, a gestão eficiente de eventos e a organização do espaço foram reconhecidos positivamente, indicando um certo alinhamento entre expectativas sociais e desempenho percebido.

Por outro lado, a pesquisa revelou inquietações relevantes, especialmente no tocante à acessibilidade econômica, à elitização de espaços públicos e à baixa transparência na comunicação entre os agentes responsáveis pela gestão e a população usuária. Tais percepções reforçam a ideia de que a efetividade e a legitimidade das PPPs exigem não apenas contratos tecnicamente robustos, mas também práticas de governança que priorizem a participação social, o controle institucional e a equidade no acesso aos benefícios.

As respostas discursivas evidenciaram o interesse dos estudantes em ampliar a aplicação das PPPs para outras áreas da administração pública, como saúde, educação, segurança, mobilidade urbana e cultura. Apontaram ainda a importância da adoção de tecnologias, da inclusão digital e da revitalização de espaços públicos como estratégias para aproximar os projetos de PPP das demandas reais da sociedade, promovendo maior impacto social positivo.

Reconhece-se, contudo, que a presente pesquisa apresenta limitações metodológicas que restringem a generalização dos achados. O foco exclusivo em um equipamento público e a amostra composta apenas por estudantes universitários delimitam o alcance empírico da análise. Ainda que mitigada por triangulação de fontes e organização sistemática dos dados, a subjetividade inerente à análise qualitativa das respostas abertas também configura um fator a

ser considerado. Sugere-se, para investigações futuras, o aprofundamento por meio de estudos comparativos entre diferentes modelos de PPPs, bem como a inclusão de outras categorias de usuários e de entrevistas com gestores públicos e representantes das concessionárias.

As Parcerias Público-Privadas, quando estruturadas com base em critérios técnicos sólidos, amparo legal, transparência na execução contratual e compromisso com a inclusão social, apresentam potencial significativo para contribuir com a modernização do Estado e a melhoria da oferta de serviços públicos. A experiência do Complexo Mané Garrincha, embora marcada por avanços e desafios, revela que a escuta ativa da sociedade civil, especialmente dos usuários diretos, é fundamental para legitimar e aprimorar a gestão compartilhada. Espera-se que este estudo contribua para o aprofundamento do debate acadêmico e para a formulação de políticas públicas mais eficientes, democráticas e orientadas à geração de valor público.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **A coordenação federativa no Brasil: A experiência do período FHC e os desafios do governo Lula**. Revista de Sociologia e Política, Curitiba, 2005.

AGÊNCIA BRASÍLIA. **Prioridade para fomentar economia: nove projetos de PPPs avançam no DF**. Brasília: Agência Brasília, 08 set. 2016. Disponível em: https://agenciabrasilia.df.gov.br/w/prioridade-para-fomentar-economia-nove-projetos-de-ppps-avancam-no-df?p_1_back_url=%2Fweb%2Fguest%2Ftopicos%3Ftag%3Dtransbras%25C3%25ADlia%26sort%3DcreateDate-&p_1_back_url_title=T%C3%B3picos. Acesso em: 11 abri. 2025.

BOUCKAERT, Geert; VAN DE WALLE, Steven. **Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of ‘good governance’: difficulties in linking trust and satisfaction indicators**. International Review of Administrative Sciences, 2003.

BRANDÃO, Luiz Eduardo Teixeira; SARAIVA, Eduardo Camponês do Brasil. **Risco privado em infraestrutura pública: uma análise quantitativa de risco como ferramenta de modelagem de contratos**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2007.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Revista Lua Nova, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/>. Acesso em: 05 jun. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Democracia e administração pública: fundando o Estado democrático de direito**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público. 2007. Disponível em: <https://bresserpereira.org.br/papers/1998/98-GestaoDoSetorPublico-Estrategia&Estrutura.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2025.

BRUGHA, R.; VARVASOVSKY, Z. **Stakeholder analysis: a review**. Health Policy and Planning, 2000.

CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL. **Deputados se manifestam sobre concessão do Estádio Mané Garrincha**. CLDF, Brasília, 25 set. 2024. Disponível em: <https://www.cl.df.gov.br/-/deputados-manifestam-se-sobre-concessao-do-estadio-mane-garrincha>. Acesso em: 25 mai. 2025.

CORREIO BRAZILIENSE. **GDF quer acelerar parcerias público-privadas e concessões**. Correio Braziliense, Brasília, 5 out. 2023. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/cidades-df/2023/10/5130663-gdf-quer-acelerar-parcerias-publico-privadas-e-concessoes.html>. Acesso em: 25 mai. 2025.

CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. Academy of Management Review, 1995.

CURTINAZ MENEZES, David; MOTA VIEIRA, Diego. **Stakeholders e fatores críticos de sucesso de parcerias público-privadas**. Revista de Administração da UNIMEP, 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 3.792, de 08 de março de 2006. Dispõe sobre a instituição do Programa de Parcerias Público-Privadas do Distrito Federal.** Secretaria de Estado de Projetos Especiais – SEPE. Disponível em: <https://www.sepe.df.gov.br/texto-marco-legal/>. Acesso em: 11 abr. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Projetos Especiais. **Demonstrativo das Parcerias Público-Privadas e Concessões.** Disponível em: <https://www.sepe.df.gov.br/demonstrativo-das-ppps-e-concessoes>. Acesso em: 10 abr. 2025

DISTRITO FEDERAL. **Tribunal de Contas. Contrato de Concessão de Uso de Bem Público do Centro Esportivo de Brasília.** Disponível em: <https://www2.tc.df.gov.br/2493315-2/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications.** Academy of Management Review, 1995.

DUARTE, Luciana Gaspar Melquíades; SILVA, Raquel Lemos Alves. **As parcerias público-privadas na administração pública moderna.** Revista de Direito Administrativo, 2014.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. **Making Strategy: The Journey of Strategic Management.** London: Sage Publications, 1998.

ESPN. **Estádio mais caro da Copa do Mundo no Brasil é o que menos recebeu jogos desde 2014; veja raio-x das arenas.** *ESPN Brasil*, São Paulo, 12 jun. 2024. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/13768860/estadio-mais-carro-copa-brasil-menos-recebeu-jogos-desde-2014. Acesso em: 25 mai. 2025.

FERLIE, Ewan et al. **The New Public Management in Action.** Oxford: Oxford University Press, 2005.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston: Pitman, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRIMSEY, Darrin; LEWIS, Mervyn K. **Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance.** Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

GRIMSEY, Darrin; LEWIS, Mervyn K. **Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects.** International Journal of Project Management, 2002.

HUESKES, Marlies; VERHOEST, Koen; BLOCK, Thomas. **Governing public-private partnerships for sustainability: An analysis of procurement and governance practices of PPP infrastructure projects.** International Journal of Project Management, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIVRAMENTO, Renan Lemos et al. **Extrafiscalidade nas parcerias público-privadas: mecanismo alternativo de viabilidade**. Revista Direito UFMS, 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, Rui Cunha; BERG, Sanford V. **Risks, contracts, and private-sector participation in infrastructure**. *Journal of Construction Engineering and Management*, 2011. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29CO.1943-7862.0000347> . Acesso em: 08 jun. 2025.

MELLO-SILVA, Gustavo; LOURENÇO, Rosenery Loureiro; ANGOTTI, Marcello. **Parcerias Público-Privadas: modernização administrativa e relacionamentos econômicos imersos em conflitos de interesse e corrupção**. Revista de Administração Pública , 2021.

MENEZES, David Curtinaz; VIEIRA, Diego Mota. **Stakeholders, fatores críticos de sucesso e geração de valor em parcerias público-privadas**. Revista de Administração Pública, 2022.

MENEZES, David Curtinaz; VIEIRA, Diego Mota; DE OLIVEIRA, Jessica Eloísa. **Teoria dos stakeholders: sua evolução e agenda de pesquisa**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 2022.

MENEZES, C. R.; VIEIRA, M. M.; DE OLIVEIRA, P. P. **Gestão de stakeholders em Parcerias Público-Privadas: desafios e perspectivas**. Revista de Administração Pública, 2022.

METRÓPOLES. **Rodoviária do Plano é transferida totalmente para a iniciativa privada**. Brasília: Metrôpoles, 30 maio 2025. Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas/grande-angular/rodoviaria-do-plano-e-transferida-totalmente-para-a-iniciativa-privada>. Acesso em: 11 jul. 2025.

METRÓPOLES. **Muita polêmica e pouco futebol. GDF acelera PPP para se livrar do Mané**. Metrôpoles, Brasília, 17 maio 2017. Disponível em: <https://www.metropoles.com/esportes/futebol/muita-polemica-e-pouco-futebol-gdf-acelera-ppp-para-se-livrar-do-mane>. Acesso em: 25 abri. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. Ciência & Saúde Coletiva, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007> . Acesso em: 10 mai. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Managing Publicly: The Rise of Public Management and the Fall of Public Administration**. Canadian Public Administration, 2000.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts**. Academy of Management Review, 1997.

MOORE, Mark H. **Creating Public Value: Strategic Management in Government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MOORE, Mark Harrison. **Criando valor público por meio de parcerias público-privadas**. 2007.

OSBORNE, Stephen P. **The New Public Governance?**. Public Management Review, 2006.

PACKER, Débora Kohler; GHISLENI, Giancarlo Maturano. **A efetividade das parcerias público-privadas no Brasil: uma perspectiva comparada**. Revista de Estudos Jurídicos UNESP, 2014.

PACKER, J.; GHISLENI, R. **Parcerias Público-Privadas: Governança e Accountability**. Revista do Serviço Público, 2014.

PECI, Alketa. **Governança e gestão pública: um enfoque sistêmico**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2010.

RHODES, R. A. W. **Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability**. Buckingham: Open University Press, 1997.

SUCHMAN, Mark C. **Managing legitimacy: strategic and institutional approaches**. Academy of Management Review, 1995.

THAMER, Rogério; LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. **Projetos de parceria público-privada: fatores que influenciam o avanço dessas iniciativas**. Revista de Administração Pública, 2015.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Estádio Mané Garrincha: um ‘elefante cinza’ no centro de Brasília**. UnB Notícias, Brasília, 30 out. 2017. Disponível em: <https://noticias.unb.br/artigos-main/1872-estadio-mane-garrincha-um-elefante-cinza-no-centro-de-brasiliaPagina>. Acesso em: 01 jun. 2025.

VILARINHO, J. B.; MENDONÇA, H. M. S. **Parcerias público-privadas como instrumentos de modernização da gestão pública: possibilidades e limites**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a) estudante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “A percepção dos alunos da Universidade de Brasília (UnB) sobre PPPs e seus fatores críticos de sucesso”, conduzida como parte dos requisitos do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração pela Universidade de Brasília (UnB).

O objetivo da pesquisa é compreender a percepção dos estudantes sobre as Parcerias Público-Privadas (PPPs), com foco na concessão do Complexo Mané Garrincha.

Sua participação é voluntária, anônima, e não haverá qualquer tipo de remuneração. Você poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos e os resultados serão divulgados de forma agregada, sem identificação individual.

Em caso de dúvidas, entre em contato pelo e-mail: rianinywarlley@gmail.com.

Declaração do participante:

- () Sim, li e compreendi as informações acima e concordo em participar da pesquisa.
() Não, não desejo participar.

APÊNDICE B – Questionário Estruturado Aplicado aos Alunos da UnB

Seções:

1. Identificação
 - Você é aluno com matrícula ativa na UnB?
 - Curso e semestre atual
 - Gênero e faixa etária
2. Termo de Anuência e Consentimento
3. Conhecimento sobre PPPs
 - Você já teve contato acadêmico com o tema PPP?
 - Quais os benefícios e desafios que você associa às PPPs?
4. Conhecimento sobre a PPP do Complexo Mané Garrincha
 - Você conhece a concessão do Complexo?
 - Já frequentou o local? Participou de eventos?
5. Avaliação dos aspectos da estrutura do Complexo (Escala de 1 a 10)
 - Infraestrutura, segurança, limpeza, acessibilidade, organização, sinalização, alimentação, etc.
6. Fatores Críticos de Sucesso percebidos
7. Percepção sobre impactos da PPP
 - A concessão melhorou o Complexo?
 - Você indicaria PPPs para outros serviços?
 - Quais setores poderiam adotar esse modelo?
8. Pergunta aberta final:
 - Como você definiria uma Parceria Público-Privada (PPP)?
 - Comentários adicionais.

APÊNDICE C – Trechos Selecionados das Respostas Abertas dos Participantes

1. “Como você definiria uma Parceria Público-Privada (PPP)?”

- *“Uma forma de unir recursos públicos e privados para otimizar serviços à população.”*
- *“Parceria entre governo e empresa privada para realizar obras ou prestar serviços públicos.”*
- *“Modelo de gestão compartilhada para melhoria da infraestrutura e dos serviços.”*
- *“Governo delega à iniciativa privada a administração de serviços em troca de investimentos.”*

2. “Sugestões de aplicação de PPPs no Distrito Federal”

- *“Transporte público, como metrô e BRT.”*
- *“Hospitais e UPAs, desde que com controle rigoroso.”*
- *“Educação técnica e ensino médio.”*
- *“Parques urbanos, centros culturais e espaços de lazer.”*
- *“Digitalização de serviços públicos e inclusão digital.”*

3. “Comentário final sobre as PPPs ou a concessão do Complexo Mané Garrincha”

- *“Gostei do Mané Mercado, mas os preços são altos.”*
- *“Eventos bem organizados, mas ainda falta acessibilidade em algumas áreas.”*
- *“A gestão melhorou muito depois da concessão.”*
- *“A PPP é boa quando há transparência e fiscalização.”*
- *“Seria interessante aplicar PPPs para revitalização de áreas degradadas.”*

Fonte: Elaboração própria a partir da análise das respostas abertas (2025).

APÊNDICE D – Ficha de Observação da Amostra (Perfil dos Participantes)

Critério	Categoria	Frequência
Semestre	1º ao 2º semestre	25%
	3º ao 4º semestre	32%
	5º ao 6º semestre	28%
	7º semestre ou mais	15%
Gênero	Feminino	58%
	Masculino	39%
	Não-binário/Prefiro não responder	3%
Faixa etária	18–24 anos	82%
	25–34 anos	14%
	35+ anos	4%
Participação em eventos	Já participou de eventos no Mané	68%
Conhecimento prévio PPPs	Sim (disciplinas/eventos)	54%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas coletadas via Google Forms (2025).

APÊNDICE E – Respostas Individuais Detalhadas do Formulário Online

Curso	Semestre	Faixa Etária	Já teve contato com PPPs?	Já frequentou o Mané?	Percepção Geral da PPP
Administração	6º	18 a 24 anos	Sim, em disciplinas obrigatórias	Sim, para shows	Melhorou um pouco
Direito	3º	18 a 24 anos	Não teve contato com o tema	Nunca estive no Complexo	Permaneceu igual
Engenharia Civil	7º	25 a 34 anos	Sim, em eventos e congressos	Sim, para Mané Mercado	Melhorou significativamente
Ciências Contábeis	5º	18 a 24 anos	Sim, em disciplinas optativas	Sim, para jogos de futebol	Sim, de forma expressiva
Administração Pública	8º	25 a 34 anos	Sim, em disciplinas obrigatórias	Sim, para eventos culturais	Melhorou um pouco

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas coletadas via Google Forms (2025).

APÊNDICE F – Roteiro de Análise Qualitativa das Respostas Abertas

Etapas da análise:

1. **Leitura flutuante** das respostas abertas para reconhecimento inicial dos temas abordados.
2. **Agrupamento por categorias emergentes**, com base na recorrência e relevância dos conteúdos.
3. **Codificação temática**, estruturando os dados em eixos interpretativos como:
 - Eficiência percebida;
 - Críticas à gestão ou elitização dos espaços;
 - Satisfação com eventos e serviços;
 - Sugestões para melhoria da transparência;
4. **Síntese analítica** das manifestações, com interpretação dialogada com o referencial teórico do trabalho.

Principais categorias extraídas:

- “A arena virou um espaço mais útil, mais viva” (ênfase em diversificação de eventos);
- “Os preços são altos para a população comum” (crítica à exclusão);
- “A gestão privada melhorou a limpeza e a segurança” (elogio à organização);
- “Não sabia que era uma PPP” (indício de desconhecimento estrutural).

Fonte: Elaboração própria a partir da análise das respostas abertas (2025).

APÊNDICE G – Plano de Armazenamento e Ética na Gestão dos Dados Coletados

Em consonância com os princípios da ética em pesquisa e a resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, os dados obtidos nesta pesquisa foram tratados com máxima responsabilidade e sigilo.

Medidas adotadas:

- Todos os dados foram coletados por meio do Google Forms com autenticação do pesquisador via conta institucional;
- Nenhum dado sensível ou identificável foi divulgado ou publicado no trabalho;
- O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado e aceito por todos os participantes antes do início da pesquisa;
- As respostas permanecem armazenadas em nuvem (Google Drive) com acesso exclusivo do pesquisador;
- Os arquivos digitais originais serão mantidos por cinco anos, conforme orientação acadêmica.

Esses procedimentos asseguram a proteção da identidade dos participantes e garantem o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos, conforme explicitado no TCLE.