



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**A PPP dos aeroportos na República de Bruzundanga: a disputa de todos pelas joias da coroa**

**Nicolas Francesco Calheiros De Lima, Jackson Ricardo De Souza, Jimmy Lauder Mesquita Lucena, João Henrique Cardoso Ribeiro, Leonardo Ricardo Araújo Alves**

**[CASOS DE ENSINO] GT 15 Casos de ensino na Adm. Pública**

## **A PPP dos aeroportos na República de Bruzundanga: a disputa de todos pelas joias da coroa**

### **Resumo:**

Este caso de ensino apresenta a tensão entre interesses técnicos, políticos e econômicos na elaboração do edital de concessão de aeroportos da imaginária República de Bruzundanga. Estudos e análises técnicos, concluem pela licitação conjunta de dois aeroportos grandes e superavitários junto com doze aeroportos pequenos e deficitários. O Ministro da Infraestrutura, contudo, apresenta elementos políticos e econômicos para a licitação de apenas um grande aeroporto, fato que alteraria os estudos técnicos. Cabe ao Secretário Nacional de Transporte Aéreo efetuar os eventuais ajustes, preferencialmente com embasamento técnico. O estudo pode ser inserido na oposição entre vontade política e fundamentação técnica, nas nuances inerentes à negociação de grandes empreendimentos, na importância de uma boa análise *ex ante* do impacto social e econômico do contrato e na politização da burocracia mediante indução de interesses regionais na política aeroportuária nacional.

**Palavras-chave:** Vontade política. Fundamentação técnica. Análise *ex ante*. Politização da burocracia.

### **Introdução:**

As Parcerias Público-Privadas (PPP) de aeroportos na República de Bruzundanga vem sendo formatadas em blocos, com aeroportos grandes sendo oferecidos juntamente com pequenos ou sem viabilidade econômico-financeira caso fossem tomados isoladamente. A gestão realizada pela empresa pública de infraestrutura aeroportuária já utilizava o lucro e a atratividade dos aeroportos superavitários para gerir conjuntamente os deficitários, proporcionando a estes modicidade de tarifas, aumento de investimento e qualidade na administração.

Entretanto, tal modelagem aumenta o nível de discricionariedade nas diferentes combinações, dando ensejo a conflito de interesses técnicos, econômicos e políticos.

A condição fundamental para que essa modelagem funcione é garantir que os aeroportos deficitários que venham a fazer parte do bloco não tornem a concessão inviável. Ou seja, os aeroportos pequenos não devem afastar os interessados em administrar os grandes.

No presente caso, os servidores do Ministério da Infraestrutura analisaram os aeroportos da lista de interesse para concessão e encontraram o modelo ideal com a inserção de dois grandes aeroportos - Irmãos Wright e Cegonhas - e outros doze aeroportos pequenos. O resultado veio do estudo sobre o movimento de passageiros; a saturação da infraestrutura local; a necessidade de obras e melhorias; existência de tombamento; potencial crescimento; eficiência geral das operações; concorrência de outros aeródromos e retorno esperado do investimento. Ou seja, houve uma análise da atratividade econômico-financeira e do resultante interesse da iniciativa privada em participar da licitação naqueles moldes.

A composição do bloco com quatorze aeroportos nasceu após diversas simulações

efetuadas pelo corpo técnico do Ministério, com diferentes proposições e estimativas econômico-financeiras. O objetivo foi encontrar blocos sustentáveis, capazes de garantir a qualidade da prestação dos serviços aos cidadãos e usuários beneficiários.

### **1. Tesouras de vento e turbulências na gestão de aeroportos de Bruzundanga**

O Presidente da República de Bruzundanga está preocupado com o resultado da próxima rodada de leilão de aeroportos, pois as eleições presidenciais estão próximas e as PPPs são uma grande bandeira do seu programa de governo. Uma falha a esta altura do campeonato também traria consequências desastrosas para a carreira política do Ministro da Infraestrutura, que vem sofrendo pressões diariamente para a inclusão ou exclusão de aeroportos na próxima rodada de concessão.

A pressão política está bastante presente, seja por meio dos representantes das cidades pequenas, dos aeroportos deficitários, seja por meio dos representantes do Estado da Guanabara, onde se situa o aeroporto Irmãos Wright. Esta última se dá por conta do receio de que o aeroporto Irmãos Wright, a ser concedido, venha a competir com o aeroporto Rei Leão, já concedido anteriormente, que tem gerado um prejuízo acumulado de 7,5 bilhões de reais desde o início da operação em modelo PPP em 2014.

Em um clima de tensão entre todos esses interesses, observa-se que não há uma contraposição “correta” entre a técnica e a política. Embora divergentes, elas se mesclam em uma solução criativa que ressalta o âmbito de discricionariedade da Administração Pública no desenho de uma PPP: o Irmãos Wright é retirado do bloco para ser oferecido depois, juntamente com o aeroporto Rei Leão, cuja devolução é obtida consensualmente com a atual administradora (relicitação).

Como o aeroporto de Cegonhas é o mais atrativo, foi possível manter vários aeroportos menores no seu bloco. Entretanto, com a saída dos Irmãos Wright, dois aeroportos pequenos saem do bloco na tentativa de equalizar a vantajosidade.

Embora a solução tenha sido adotada em um estágio avançado do processo das concessões, trabalha-se para acomodar os diversos interesses, pretendendo-se conciliar política e técnica de forma criativa e desafiadora.

### **2. Manda quem pode, obedece quem tem juízo**

O Presidente da República está inquieto com a possibilidade de não cumprir uma de suas promessas de campanha. Na última eleição, ele assegurou que iria resolver o problema dos aeroportos e aprofundar o plano nacional de privatizações, mas já se passaram 3 anos de sua gestão e os resultados obtidos estão muito aquém do seu desejo.

A questão dos aeroportos no Estado da Guanabara era particularmente crítica, pois um

dos aeroportos que servem à capital, o Rei Leão, está tendo déficits sucessivos. Já se fala em devolução da concessão para uma nova licitação.

O Presidente, incomodado com as críticas ao atraso nos leilões, não sabe o que esperar da oposição com eventual fechamento do Rei Leão.

No meio dessa tormenta política, a assessoria do Presidente pega o telefone e liga para o Gabinete do Ministro da Infraestrutura. A ligação é atendida pela Secretária que não soube informar onde estava o Ministro. Ato seguinte, o próprio Presidente, já irritado, tenta e consegue uma videochamada:

– Senhor Ministro, tudo bem? Como é que vai o edital dos aeroportos?

– Bom dia, senhor Presidente. Tudo joia? Como vai o senhor? Já estamos na fase final. Temos duas opções. A gente decide hoje se o aeroporto Irmão Wright será...

O Presidente da República interrompe a fala do Ministro. Ele não gosta de falas muito demoradas ou com muitos detalhes em ligações telemáticas. Sempre desconfiou que os seus aparelhos são grampeados pela CIA, pela China e pelos agentes da oposição.

– Ótimo, ótimo, ótimo! Favor mandar a versão final para a Casa Civil ainda hoje, viu? A Agência e a Casa Civil estão alinhadas, né?

– Sim, senhor, tudo certo!

– Tem que manter isso aí, viu?

– Ok, senhor Presidente. Obrigado. Bom dia para o senhor!

E cumprimentou o Presidente com uma continência.

De forma ríspida, o Presidente se despede:

– Passar bem!

O Ministro liga para a sua secretária:

– Etelevina, me chama o Secretário urgente, por favor!

E assim foi agendada uma teleconferência com o Secretário Nacional de Transporte Aéreo.

### **3. As joias da coroa**

O Ministro sabia que a sua carreira política estava em jogo. O eventual sucesso nos leilões dos aeroportos poderia catapultá-lo para voos maiores. Mas não era simples equilibrar os interesses em jogo.

Bem no início do processo, foi desenhado um modelo de leilão por lotes de aeroportos em que dois dos maiores aeroportos do país, Cegonhas e Irmãos Wright, seriam leiloados em conjunto com outros doze aeroportos menores.

Nas primeiras reuniões, foi apresentada ao Ministro a seguinte tabela:

<b>Aeroporto</b>	<b>Resultado operacional anual sob a gestão de empresa pública</b>	<b>Estimativa de resultado operacional anual sob a gestão por PPP</b>
Cegonhas	+ R\$ 1.260.145.300,03	Aumento de 25 % do lucro
Irmãos Wright	+ R\$ 980.100.850,04	Aumento de 20 % do lucro
Pitomba	- R\$ 112.180.005,52	Redução do déficit, com resultado operacional neutro
Sobradinho	- R\$ 83.380.005,59	Redução de déficit em 70%
Piranhas	- R\$ 158.054.045,06	Redução de déficit em 30%
Falcão	- R\$ 131.250.045,20	Redução de déficit em 20%
Samambaia	- R\$ 101.250.045,20	Redução de déficit em 80%
Crocodilo	- R\$ 178.195.000,84	Redução do déficit, com resultado operacional neutro
Palmares	- R\$ 258.437.125,47	Redução de déficit em 10%
Tubarão	- R\$ 112.236.940,32	Redução de déficit em 50%
Asa Norte	- R\$ 122.580.694,23	Redução de déficit em 35%
Castanheiras	- R\$ 48.067.123,00	Redução de déficit em 40%
Araucárias	- R\$ 89.180.005,52	Redução de déficit em 80%
Presidente Joselito	- R\$ 47.658.226,25	Redução de déficit em 10%

A partir desses dados, buscava-se a formatação de um bloco que sustentasse os aeroportos deficitários, garantindo lances expressivos no leilão, dada a crise fiscal do Estado.

A discussão ganhou nuances políticas quando parlamentares da Guanabara e das mais diferentes localidades do país começaram a exercer pressão em prol de interesses locais ou eleitorais na escolha dos aeroportos que comporiam o próximo bloco de concessões.

Os deputados da Guanabara exigiam que o aeroporto Irmãos Wright saísse do próximo bloco e ficasse reservado para no futuro salvar o Rei Leão, aeroporto que fica na mesma cidade e que está em “maus lençóis” financeiros.

Como se isso não fosse suficiente, o Ministro ainda vinha recebendo pedidos de políticos de todas as cidades com aeroportos cogitados para a inclusão nessa rodada de leilão.

Mas, enfim, chegara a hora da reunião de definição com o Secretário de Nacional de Transporte Aéreo.

Sem perder tempo, o Ministro fala:

- Obrigado pelo pronto comparecimento. A questão é urgente e já demoramos demais no assunto, senhor Secretário. Podes fazer um resumo de como anda o processo, por favor?
- Lógico. Sétima rodada dos leilões dos aeroportos. Escolhemos vários aeroportos que

estavam deficitários na mão da empresa pública. Segundo os relatórios da Secretaria, esses microaerportos somados operaram com déficit médio anual de R\$ 1,4 bilhão de reais, no retrospecto dos últimos cinco anos. A ideia inicial seria colocá-los para leilão no mesmo bloco com os dois grandes aeroportos, as joias da coroa, Cegonhas e Irmãos Wright, para conferir atratividade, garantindo a operação conjunta com perspectiva de superávit anual médio de 800 milhões de reais para os próximos quinze anos, segundo as projeções dos nossos técnicos. Isso está nos estudos aprovados em PMI e já tem respaldo técnico e político para prosseguir...

O Ministro balança a cabeça e interrompe a explicação:

– Com licença, Secretário. Achei que tinha deixado bem claro que os Irmãos Wright não podem estar nessa rodada! Teremos apenas um grande aeroporto. Para atender a bancada do Estado da Guanabara, deixaremos o aeroporto Irmãos Wright para um futuro bloco em conjunto com o aeroporto Rei Leão.

– É que eu achei que a dúvida tinha retornado após a audiência com aquelas empresas interessadas, lembra? Elas reforçaram os estudos que mostram que tirar o Irmãos Wright pode gerar uma debandada das maiores administradoras e, assim, acabarmos sem interessados. Em ano eleitoral, seria um fiasco!

– Irmãos Wright vai na próxima rodada e ponto final. A pressão política do Estado da Guanabara é muito forte. Além disso, eu estou convencido de que a sinergia de dois aeroportos grandes no mesmo Estado, nas mãos do mesmo administrador, pode tornar o leilão muito mais atraente que nesse bloco.

– O senhor fala do aeroporto Rei Leão? Ele tem dado muito prejuízo, né? Precisaremos avaliar se de fato a sinergia com o Irmãos Wright, tecnicamente falando, viabiliza economicamente o bloco. Por sinal, ele vai ser devolvido mesmo pela atual concessionária?

– Os administradores já deixaram muito claro que não querem mais. Além disso, chamaram de “inaceitável” uma eventual concorrência com o Irmãos Wright, principalmente se este, como é o plano, passar a comportar voos internacionais.

– Hummm. Então a ideia é mesmo juntá-lo no futuro aos Irmãos Wright e fazer um bloco da licitação apenas do Estado da Guanabara?

– Isso! Com uma tacada salvamos o Rei Leão, contentamos a turma da Guanabara e formamos um bloco estratégico, cheio de sinergia regional e de vocação! Vai ser um sucesso!

– Mas e o bloco atual? Sem o Irmãos Wright? Eu até acho que pode dar certo, mas vamos

correr o risco de não haver interessados? Já devo pedir para a equipe refazer o planejamento e a análise ex ante?

Nesse instante o telefone do Gabinete do Ministro toca e ele diz:

– Um minuto, Secretário...

E sai momentaneamente para atender a ligação.

#### **4. O destino de Pitomba está em suas mãos**

Do outro lado da linha, estava um deputado, nascido e criado na pequena cidade de Pitomba, cantor famoso na cidade, preocupado com a possibilidade de exclusão do aeroporto Irmãos Wright da sétima rodada de leilões das PPPs, o que excluiria também alguns dos aeroportos deficitários. Era preciso impedir que o aeroporto de Pitomba estivesse entre os excluídos.

Assim, decidiu ligar para o Ministro da Infraestrutura.

– Alô. É o Ministro quem fala?

– Deputado, quanto tempo! Gostei muito do seu último sucesso “três cervejas no seu apê”!

Sem mostrar os dentes, o Deputado prossegue:

– Como vai, Ministro? Imagino que já saiba sobre o que eu quero falar e não é sobre música!

– Não consigo pensar em outra coisa. E se durmo, sonho com isso!

Mais calmo, o Deputado desabafa:

– Eu também, meu amigo. Mas veja: um passarinho me contou que alguns daqueles aeroportos pequenos vão sair da 7ª rodada do leilão. Eu custei a acreditar.

– Deputado, estamos fazendo arranjos no bloco...

E desconfiando que sua cidade natal estaria fora do próximo bloco de concessões, o Deputado se exalta:

– Só não me diga que a minha querida Pitomba, cidade onde nasci, vai sair do bloco de Cegonhas!

– Os estudos mostram que...

O Deputado interrompe a fala do Ministro, coisa que raramente fazia:

– Pitomba, não, Ministro!!! Aquele aeroporto é o coração da cidade. Traz os muitos funcionários da Bali, os turistas... Muita gente depende dele! Se ele não for com Cegonhas para leilão, ninguém vai querer pegar. E uma cidade inteira vai sofrer! Aí é demais!

– Calma, Deputado. Como eu ia dizendo, os estudos mostram que Pitomba só tem viabilidade com Cegonhas. Ele fica. Está decidido!

- E quem sai?
- Ainda não sabemos.
- Nem ideia? Estamos nos 45 do 2º tempo...
- In off, viu? Araucárias e Castanheiras. Mas não há nada ainda de definitivo.
- Tudo bem. Eu e o povo de Pitomba queremos que você saiba o bem que está fazendo para a nossa cidade! E o senhor já está convidado para assistir de camarote meu próximo show! E é open bar!
- Até a próxima, Deputado!

E o Ministro retorna para a reunião com o Secretário Nacional de Transporte Aéreo.

### **5. Vai ou não vai?**

O Secretário, pessoa de gestos módicos e reservados, ingressou no serviço público mediante concurso e nunca teve pretensões políticas. No entanto, teve a oportunidade de trabalhar no passado com o atual Ministro, que gostou do seu perfil técnico.

A dinâmica política não o agrada, mas a lógica da reunião de que estava participando já indicava a necessidade de refazer vários estudos técnicos por razões políticas.

Enquanto espera pelo Ministro, divaga durante algum tempo sobre qual seria o critério a ser utilizado para a exclusão de alguns aeroportos do leilão, pois há bons argumentos para a manutenção de qualquer um deles.

Mas os seus pensamentos são interrompidos pelo Ministro:

- Desculpe, mas tive que atender uma ligação. Secretário, vamos retirar alguns aeroportos pequenos do bloco. Pode ser?
- Irmãos Wright saindo, realmente temos que tirar alguns pequenos. Cegonhas não segura 12 aeroportos pequenos. O pessoal da Agência de Aviação está comigo em tempo real e me dizem que até 10 há chances de interessados. Ele fica mesmo?
- Sim. Mas... Araucárias e Castanheiras talvez possam ser realocados em outro bloco futuro... Não sei... Irmãos Wright sai dessa rodada e fica para uma rodada futura. Assim teremos Cegonhas e 10 pequenos. Que acha?

Ao tempo em que espera a resposta, o Ministro se recorda que já esteve nos aeroportos de Araucárias e Castanheiras e lá foi muito bem recebido. As populações de ambos os municípios são extremamente carentes e dependem em grande extensão dos aeroportos para atrair empresas, turistas e movimentar a economia local.

A Fábrica de Papéis Mata Verde se instalou em Araucárias há 10 anos, gerou muitos empregos e aumentou a arrecadação municipal de tributos em 30%. Sem o aeroporto, corre-se sério risco de a indústria migrar de local.



Lembrou, também, de Castanheiras, que fica em uma das cidades de maior beleza natural do País. A chegada do aeroporto alavancou o turismo e a renda da população local.

Nessa tempestade de ideias e preocupações, sabendo dos impactos que a exclusão de Araucárias e Castanheiras geraria para aqueles municípios, o Ministro ouve do Secretário:

– Confesso que já estava acostumado com a ideia de Cegonhas e Irmãos Wright juntos. Os dois mais promissores do país, na minha opinião. Mas pode funcionar, sim. Vou pedir pro pessoal preparar a minuta, reviso e passo para o senhor até às 16 horas.

– Em ponto!

E confirma o Secretário:

– Em ponto!

## **6. Missão dada é missão cumprida**

O Presidente da República não era um homem conhecido pela paciência.

Embora educado e respeitoso no trato, odiava esperar e exigia respostas antes mesmo que precisasse cobrar por elas.

Naquele mesmo dia havia despachado com o Ministro acerca do leilão dos aeroportos, mas ainda não tinha sido informado sobre os desdobramentos.

Ansioso, decide fazer uma videoconferência com o Ministro:

– Boa tarde, senhor Presidente! Estamos finalizando a minuta do edit...

O Presidente interrompe a fala do Ministro.

– Boa tarde, senhor Ministro! Já deixei a Casa Civil de sobreaviso para agilizar e concluir ainda hoje a análise da versão final do documento!

– Tudo bem, senhor Presidente.

– Nunca antes na história deste país tivemos uma equipe tão competente! Uma última coisa, senhor Ministro: confio na sua visão técnica no tocante a essa questão. Manter equipes técnicas nos ministérios será um dos motes da minha campanha de reeleição.

Cumpra sua missão, ok?

– Cumprirei, senhor Presidente!

E desligou prontamente, pensando consigo: até simpatizo com o Ministro, mas se ele atrasar o meu leilão...

## **Encerramento do Caso**

*Está entregue*

Ao final do dia o Ministro aprova a versão final da minuta do edital do leilão das PPPs dos aeroportos, deixando o aeroporto Irmãos Wright de fora. Cumpriu o prazo estipulado pelo Presidente e atendeu, em seu sentir, às demandas dos principais atores políticos.

E assim, com muito alívio e alguma satisfação, o Ministro liga para a Casa Civil:

– Prezados, estou encaminhando agora a versão final da minuta do edital dos aeroportos. Mas na Secretaria Nacional de Transportes Aéreos, a sensação de satisfação não era tão intensa. Muito embora a versão final seja tecnicamente adequada, o Secretário Nacional de Transporte Aéreo acredita que a versão anterior, com as duas joias da coroa no mesmo edital, fosse a melhor alternativa.

Estafado e ainda pensativo, o Secretário diz para si mesmo:

– Equilibrar política e técnica é complicado.

Após, pega a versão anterior do edital e a joga no triturador de papel.

Um último pensamento lhe passa pela cabeça:

– Será que esse é o destino de todas as boas ideias que não conseguem o aval dos políticos e não encontram uma agenda política adequada?

### **Dilema**

A sétima etapa da concessão de aeroportos na República de Bruzundanga transitou na fronteira tênue entre a atuação técnica da burocracia do Ministério da Infraestrutura e a visão sociopolítica da situação por parte de atores políticos, fazendo emergir uma situação-problema afeta à dicotomia Administração/Política.

A concessão aeroportuária em blocos ensejou discricionariedade dos gestores na tomada de decisão acerca da melhor configuração dos aeroportos que serão transferidos à iniciativa privada nas sucessivas etapas licitatórias. Nesse processo, o dilema surge quando começam as pressões políticas para a formação do bloco inicialmente idealizado com quatorze aeroportos, sendo dois grandes aeroportos superavitários (Irmãos Wright e Cegonhas) e doze pequenos aeroportos deficitários.

De um lado, o desenho inicial do bloco é fruto de estudos, simulações e estimativas técnicas. Há, inclusive, predisposição do Presidente por opções técnicas a respeito do assunto, o qual, contudo, não abre mão da entrega ainda no mesmo ano como dividendo político em sua campanha de reeleição. Do outro lado, intervenções políticas alcançam o desenho do bloco a ser licitado, simbolizadas pelo contato direto do Deputado do Município de Pitomba com o Ministério da Infraestrutura.

Além disso, a menção a uma reunião com as empresas demonstra, de forma marginal à situação-problema, a existência de uma pressão adicional: a das empresas privadas, interessadas em obter Irmãos Wright e Cegonhas de uma só vez.

A pressão política é a mais evidente. Agentes políticos advogam interesses das localidades dos aeroportos envolvidos, insondáveis pelo conhecimento produzido

intramuros do Ministério, seja para pleitear a retirada do aeroporto Irmãos Wright da etapa licitatória (que teria uma licitação futura conjunta com o aeroporto Rei Leão), seja para postular a manutenção do aeroporto de Pitomba a reboque do aeroporto de Cegonhas, uma das joias da coroa, como trunfo para o pequeno município de interior.

Com a saída do Irmãos Wright, dois aeroportos pequenos, Araucárias e Castanheiras, ficam de fora da rodada, com prejuízos para a atividade econômica das cidades sede.

### Questões para debate

- 1) O Ministro da Infraestrutura agiu bem na sua interlocução com o Secretário Nacional de Transporte Aéreo e com o Deputado? Por quê?
- 2) Os agentes políticos agiram de modo adequado ao tentar influenciar o desenho dos blocos?
- 3) Em sua opinião, a decisão pela retirada e reserva do aeroporto Irmãos Wright para posteriormente salvar o aeroporto Rei Leão foi correta? Por quê?
- 4) Com base no caso apresentado, pode-se dizer que foram adotados os procedimentos de análise ex ante de políticas públicas? Explique.
- 5) Quais as diretrizes de controle e os atores legitimados a avaliar a discricionariedade técnica envolvida no desenho dos blocos da licitação aeroportuária?

### Notas de Ensino

Sugere-se a aplicação do caso de ensino em cursos de graduação e pós graduação em Ciências Sociais Aplicadas nas disciplinas de Administração Pública, Políticas Regulatórias e Política Pública. Para aplicação do caso em sala de aula, sugere-se que o docente disponibilize material teórico que forneça conhecimento aos discentes sobre a temática a ser estudada e que seja realizada uma leitura prévia do caso com a resolução das questões, entregues no início da aula, tornando possível realizar uma análise do progresso do discente ao longo da discussão do caso em sala de aula.

Item	Descrição
Situação-problema	Embate entre Administração e Política na 7ª rodada de concessões de aeroportos
Estratégia de engajamento	Apresentação de vídeo pitch (vide link do YouTube indicado ao final do texto).
Dilema	Escolha entre dois modelos de PPP: Modelo (A), com dois aeroportos superavitários para salvar 12 deficitários do interior do país; ou Modelo (B), que reserva um desses superavitários para salvar apenas um grande e deficitário aeroporto situado na mesma cidade.
Objetivos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analisar as interações entre Administração e Política.</li><li>▪ Compreender a evolução das PPPs no sistema de governança das concessões de aeroportos .</li><li>▪ Estudar o espaço de discricionariedade das escolhas públicas.</li></ul>

## Referências:

Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise *ex ante*, volume 1. **Casa Civil da Presidência da República**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2018.

BARBOSA, Antonio Pires; MALIK, Ana Maria. Desafios na organização de parcerias público-privadas em saúde no Brasil. Análise de projetos estruturados entre janeiro de 2010 e março de 2014. **Revista de Administração Pública**, v. 49, p. 1143-1165, 2015.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 813-836, 2011.

FUNG, Archon. Varieties of participation in complex governance. **Public administration review**, v. 66, p. 66-75, 2006.

MATLAND, R. E. Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 5, n. 2, p. 145-174, 1995.

MESQUITA, Arlan Mendes; MARTINS, Ricardo S. Desafios logísticos às redes de negócios no Brasil: o que podem as parcerias público-privadas (PPPs)? **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 735-763, 2008.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA (Brasil). SECRETARIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS REGULATÓRIAS. Nota Informativa nº 21/2022/DPR/SAC, 08 de agosto de 2022. Representação com pedido de cautelar interposta pela ABAG, objetivando a remoção do Aeroporto de Congonhas do Bloco SP/MS/PA/MG e a revisão dos EVTEA, no âmbito do Leilão ANAC nº 01/2022. **Nota Informativa nº 21/2022/DPR/SAC**, Brasília, 8 ago. 2022.

NUNES, Edson de Oliveira. A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático. **Zahar**, 2003.

PECI, Alketa et al. Parcerias público-privadas em Minas Gerais: racionalidade técnica versus política. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 15, n. 1, 2012.

PECI, Alketa. Pesquisa em Administração Pública: o papel receptor e indutor da Revista de Administração Pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, p. 500-508, 2018.

REIS, Cláudio José Oliveira dos; CABRAL, Sandro. Parcerias público-privadas (PPP) em megaeventos esportivos: um estudo comparativo da provisão de arenas esportivas para a Copa do Mundo Fifa Brasil 2014. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 4, p. 551-579, 2017.

São Paulo. Justiça Federal. Processo n. 5020276-09.2022.4.03.6100. Autor: ASSOCIACAO BRASILEIRA DE AVIAÇÃO GERAL ABAG; Réus: Presidente da Comissão Especial de Licitação do Leilão nº 01/2022-ANAC; DIRETOR PRESIDENTE DA AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC e; AGENCIA NACIONAL DE AVIACAO CIVIL - ANAC. São Paulo, 12 ago. 2022.

SECCHI, Leonardo. **Análise de políticas públicas**: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. Cengage Learning, 2022.

SOARES, Camila M. Desenho Institucional Participativo na Democratização do Planejamento Público—Uma análise da democracia no PPA participativo da Bahia. In: **IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Painel**. 2016.

TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Dilemas brasileiros em políticas públicas e

democracia. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 1-1, 2020.

WILSON, Woodrow. The study of public administration. **Communication Researchers and Policy-making**, p. 61, 2003.

## Vídeo Pitch



<https://www.youtube.com/watch?v=QXyaL9GBEmI>