

## **Gestão de contratos públicos e desafios em um Restaurante Universitário**

Edineres Edineres Caldeira dos Santos  
João Paulo Cordeiro Lopes  
Mayara Barcellos Morelato  
Thiago Gomes de Almeida  
PROFIAP - UFJF

**Resumo:** Este caso de ensino explora os dilemas inerentes à gestão de contratos no setor público, com foco na fiscalização e no controle de acesso e um Restaurante Universitário (RU) de uma Instituição Federal de Ensino (IFE). O protagonista Felipe, gestor do contrato, enfrenta fragilidades em processos manuais de registro de refeições, que comprometem a transparência, a eficiência e a prestação de contas. Pressionado por auditorias iminentes e demandas por modernização (como novos meios de pagamento), ele deve propor soluções que equilibrem rigidez legal, inovação tecnológica e bom atendimento ao público prioritário: os estudantes. O caso estimula a reflexão sobre governança pública, transparência e eficiência administrativa, convidando os alunos a analisarem riscos, alternativas e impactos éticos e operacionais

**Palavras-Chave:** Governança pública; Transparência; Gestão e fiscalização de contratos administrativos; Administração Universitária..

## 1. Introdução

Felipe ajustou os óculos enquanto folheava o relatório mensal do Restaurante Universitário (RU), sentindo um misto de frustração e determinação. Há seis anos ele assumiu a gestão deste contrato e, desde então, testemunhou poucas mudanças nos processos de controle de acesso e apuração do número de refeições diariamente servidas à comunidade acadêmica. O RU, em suas duas unidades no campus avançado de uma universidade, atendia mais de 2.000 pessoas por dia, entre estudantes, servidores, terceirizados e visitantes. No entanto, o controle de acesso ainda dependia de métodos arcaicos: catracas com fichas de papel, leituras manuais de códigos de barras e listas de assinatura improvisadas. "Como fiscalizar um contrato de R\$ 4 milhões anuais sem ferramentas confiáveis?", questionava-se Felipe, ecoando as demandas crescentes por transparência feitas dos órgãos de controle e as queixas dos estudantes por pagamentos mais ágeis, como PIX ou cartões de crédito e débito.

O controle de acesso atual é feito de forma muito manual, e o dilema central que se impõe é a fragilidade dos mecanismos de fiscalização e registro das refeições fornecidas, aspecto diretamente relacionado à confiabilidade das informações utilizadas para o pagamento da empresa contratada. Nesse cenário, surgem pressões tanto internas quanto externas para a modernização dos controles e a ampliação das formas de pagamento, mas as soluções demandam o envolvimento de instâncias superiores, recursos financeiros e alterações contratuais que extrapolam a alçada do gestor, Felipe.

Essa tensão entre tradição burocrática e inovação necessária, captura um dilema que é central no setor público: como equilibrar a rigidez legal com a agilidade operacional, promovendo governança eficaz. Felipe sabe que o contrato com a empresa terceirizada - responsável pela produção, distribuição e manutenção das unidades - é remunerado por refeições servidas, tornando o controle uma questão de equidade fiscal e integridade administrativa. Com a proximidade de uma auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU), ele precisa propor mudanças que não só mitiguem riscos de fraudes ou erros, mas também atendam ao interesse público. Este caso de ensino convida o leitor a assumir o papel de Felipe, analisando os entraves

contratuais e os atuais e propondo soluções que integrem transparência, confiabilidade e inovação tecnológica.

Assim, este caso introduz essa complexidade do processo de gestão contratual em serviços terceirizados no setor público, destacando o desafio de equilibrar governança, transparência e qualidade no atendimento ao público prioritário da instituição: os estudantes.

## **2. Contexto do caso**

O RU do campus avançado opera em duas unidades, A e B, oferecendo refeições diárias para mais de 2.000 usuários. O valor anual do contrato ultrapassa 4 milhões de reais, com estimativa de fornecimento de até 310.000 refeições por ano. A empresa contratada (terceirizada) emprega 25 funcionários e gerencia desde o aluguel dos espaços até a produção e distribuição das refeições.

Nos RUs, os usuários compram bilhetes físicos com valores diferenciados: estudantes pagam menos de R\$2,00 por almoço/jantar e menos de R\$1,00 por desjejum; servidores, terceirizados e visitantes arcam com o valor integral. Visitantes, limitados por capacidade limitada do espaço, precisam de vínculo com a instituição e autorização prévia por e-mail. A forma de pagamento aceita é apenas dinheiro, gerando reclamações constantes. Ao passar pela catraca, o bilhete é perfurado para evitar reutilização. Ao fim do período, as recepcionistas contam bilhetes e assinaturas, repassando para conferência.

A recepção nas duas unidades é feita por quatro funcionários de outra empresa terceirizada, em um contrato de cessão de mão de obra, custando quase 200 mil reais anuais para garantir a segregação das funções e evitar conflitos de interesse no que se refere a questões que envolvem a contabilização de acessos.

Lívia, funcionária da empresa que fornece as refeições desde 2013, atua no restaurante universitário fazendo a conferência dos bilhetes de papel. Tatiana, nutricionista da IFE desde

2017, auxilia na verificação e conferência dos acessos, considerando que terceirizados não possuem acesso ao sistema da instituição.

O controle de acesso atual, herdado de gestões anteriores, varia por unidade, revelando ineficiências sistêmicas:

- Na unidade A, utiliza-se um sistema de catracas integradas a um software que lê chips de carteirinhas, combinado com bilhetes de papel. O usuário entrega o bilhete (perfurado para evitar reuso), aproxima a carteirinha para liberação e registro (nome, CPF, refeição, horário), mas não contempla terceirizados e visitantes.
- Na unidade B, utiliza-se leitura manual de código de barras nas carteirinhas dos estudantes, combinado com bilhetes de papel. Nesse caso, não há registro individualizado dos dados. A contagem é puramente quantitativa, suscetível a erros humanos.
- Em ambas unidades, quando o sistema está inoperante, os usuários assinam em listas de papel e entregam os bilhetes, o que também ocorre quando os estudantes esquecem a carteirinha. fazem a entrega dos bilhetes de papel, e os estudantes fazem assinatura em lista de papel. Os estudantes bolsistas de alimentação, como são isentos de pagamento, não entregam bilhetes de papel em nenhuma das duas unidades.

Recepcionistas procuram coibir fraudes, como uso de carteirinhas alheias, bilhetes falsos ou acessos indevidos. Ainda assim, o processo manual expõe vulnerabilidades. Ao fim de cada refeição (café da manhã, almoço e jantar), contagens são consolidadas em planilhas no Google Drive, conferidas com a representante da terceirizada, Lívia, e, mensalmente, totalizadas pelo gestor para faturamento. A IFE licita bilhetes anualmente, incorrendo em custos financeiros, ambientais (descarte de papel) e administrativos (horas de servidores em processos licitatórios).

Dadas as diferentes formas de controle de acesso aos restaurantes, vê-se que a IFE possui sistemas ineficientes que dependem de trabalho manual para que sejam contabilizados todos os

acessos, o que em certa medida representa um problema de confiabilidade já que pode sofrer alterações por parte dos envolvidos nos processos de controle de acesso, seja por erros intencionais ou não. Ou seja, a metodologia de contabilização dos acessos e cálculo dos valores a pagar à contratada, como depende de contabilização manual e preenchimento de planilhas, deixa brecha para a ocorrência de erros e ainda é uma possível fonte de questionamentos por parte da contratada e órgãos de controle, como por exemplo Auditoria e a sociedade de modo geral, visto que trata-se de uma instituição pública. Assim tais formas de controle de acesso e registros, apresentam pontos sujeitos a erros, ocasionando redução da confiabilidade dos sistemas e gerando possibilidade de questionamentos quanto aos dados gerados para pagamento.

Felipe buscou verificar a possibilidade de adotar no campus avançado o mesmo sistema utilizado no campus sede. No entanto, foi informado de que a própria administração central já considerava aquele sistema ultrapassado e ineficiente, estando em processo de avaliar alternativas mais modernas, embora ainda sem previsão de abertura de procedimento para substituição. Diante desse cenário, Felipe reconheceu que qualquer alteração nos mecanismos de controle de acesso e registro de refeições dependia do convencimento das instâncias superiores, uma vez que envolvia decisões e recursos que extrapolavam a sua alçada como gestor contratual.

As insatisfações não se restringiam ao gestor e aos estudantes. Lívia, colaboradora da empresa terceirizada responsável pelo RU, relatava diariamente dificuldades na conferência de bilhetes e comparação com os números registrados pelas catracas. Segundo ela, a inconsistência dos dados comprometia a credibilidade das informações: *“A forma de obtenção de dados não está satisfatória e nem o cruzamento destes dados. Há um problema relacionado ao controle de acesso e à conferência dos números de refeições, como uma catraca não está funcionando, não consigo falar que dados estão corretos, que eu acredito naquela informação, porque muitas vezes os valores não batem.”*

Tatiana, nutricionista da IFE e fiscal do contrato, também descrevia o peso dos atuais procedimentos. Gastava, em média, até uma hora por dia na conferência de listas de presença e registros manuais, atividade que considerava indispensável para garantir mínima confiabilidade, já que os funcionários terceirizados não possuíam acesso ao sistema da instituição e não conseguiam conferir se os assinantes da lista correspondiam de fato a membros da comunidade acadêmica.

Do lado dos estudantes, o descontentamento girava em torno da implementação de novas formas de pagamento. Reiteradamente, solicitavam a adoção de alternativas ao dinheiro em espécie, como PIX, cartões de crédito ou débito. Felipe chegou a avaliar possibilidades para atender a essa demanda, mas encontrou entraves significativos. O contrato vigente estabelecia que a empresa terceirizada deveria vender bilhetes físicos aos estudantes e depositar os valores por meio de Guia de Recolhimento da União (GRU), o que impedia que os recursos permanecessem na empresa. O proprietário da contratada argumentava que, caso aceitasse outras formas de pagamento, haveria custos financeiros adicionais e complicações contábeis, já que os valores ingressariam em sua conta sem integrar efetivamente o faturamento da empresa. Felipe investigou a alternativa do PagTeseuro, que permitiria pagamentos via PIX diretamente ao Tesouro Nacional, mas ao apresentar a proposta à coordenação do *campus*, foi informado que a modalidade não seria interessante, pois os valores não retornariam diretamente para a Instituição.

Nesse cenário, Felipe entendia que qualquer inovação no controle de acesso às unidades dos ou nos meios de pagamento exigia mudanças estruturais que demandavam não apenas recursos financeiros e tecnológicos, mas também decisões administrativas e apoio político das instâncias superiores. Assim, a gestão do RU se configurava como um espaço de tensões múltiplas, com limitações contratuais, exigências de governança pública e pressões da comunidade acadêmica. Esse conjunto de fatores evidenciava a complexidade da gestão do RU conformando o dilema central a ser discutido pelos estudantes.

### **3. Dilema do caso**

Como melhorar o controle de acesso do Restaurante Universitário de modo a torná-lo mais efetivo, mais transparente e mais confiável, garantindo eficiência administrativa e satisfação dos usuários?

### **4. Fechamento do caso**

O caso revela as complexidades da gestão de contratos terceirizados no setor público, onde procedimentos manuais fragilizam a governança e expõem a IFES a riscos de auditoria e questionamentos éticos. Felipe enfrenta um trade-off entre manutenção do status quo — que perpetua ineficiências — e inovações que demandam apoio hierárquico e recursos escassos. Soluções como sistemas eletrônicos unificados prometem confiabilidade, mas exigem planejamento estratégico para superar barreiras contratuais e culturais. O dilema convida à reflexão sobre como alinhar eficiência operacional à accountability pública, integrando tecnologia para uma gestão mais sustentável e transparente.

### **5. Notas de ensino**

#### *5.1. Área de concentração*

Ciências Sociais Aplicadas: Administração, Administração Pública e Políticas Públicas.

#### *5.2. Fontes de obtenção de dados*

Os nomes dos personagens são fictícios, mas o dilema reflete os desafios reais enfrentados em uma IFE. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com o gestor do contrato; a nutricionista da IFE e a fiscal do contrato; e a gerente da empresa contratada. Foram complementados pela análise de documentos internos, como relatórios de contratos e planilhas de apuração (2023-2024), garantindo anonimato e conformidade ética.

#### *5.3. Objetivos pedagógicos do caso*

Este caso visa capacitar estudantes a identificar desafios na gestão de contratos administrativos, especialmente em controle e prestação de contas públicas (Lei 14.133/2021), analisando impactos de métodos manuais (Secchi et al., 2020). Além disso, busca promover a capacidade de avaliar alternativas tecnológicas e organizacionais para elevar eficiência, transparência e confiabilidade, alinhando-se à teoria de governança pública (Rhodes, 1996) e ao Referencial Básico de Governança do TCU (Brasil, 2013).

O caso coloca os discentes na posição de Felipe, que precisa equilibrar demandas de usuários, riscos gerenciais, redução de custos e conformidade legal, fomentando habilidades em análise crítica e planejamento estratégico. Adicionalmente, explora temas como inovação em pagamentos digitais e desafios contratuais na gestão pública.

#### *5.4. Público Alvo*

Este caso foi desenvolvido para ser utilizado com alunos de cursos de Graduação e Pós Graduação em Gestão Pública, Políticas Públicas e Administração Pública. É particularmente relevante para disciplinas que abordam melhoria de processos, uso de tecnologias da informação para aumento de eficiência, controles de acesso e accountability.

#### *5.5. Relevância dos tópicos*

O caso possui relevância ao abordar temas contemporâneos e cruciais para a gestão pública brasileira. Ressalta a importância da governança, transparência e inovação tecnológica na gestão de contratos administrativos. Integra princípios constitucionais da administração pública (art. 37, CF/1988) e conceitos de accountability (Bovens, 2007). Relevante para problemas comuns em IFEs, como fragmentação em serviços de alimentação, permite observar conceitos de governança (confiança, integridade), transparência (acesso à informação) e eficiência (otimização de recursos); reconhecer que gestão de contratos envolve stakeholders diversos e conformidade (Acórdão TCU 11.708/2018); analisar barreiras à digitalização (resistência cultural; Kotter, 1995); e perceber interdependência entre processos, pessoas e tecnologia.

### *5.6. Estratégia de ensino com indicação da literatura básica*

Como estratégia de ensino, foi adotado o método do caso, estruturado em três etapas:

- a) **Preparação prévia:** os alunos terão acesso ao texto do caso antes da aula e serão incentivados a lê-lo, juntamente com os materiais de apoio indicados pelo professor. A seguir, deverão elaborar individualmente e por escrito uma análise preliminar do caso, identificando os sintomas, as causas e as possíveis alternativas de solução.
- b) **Discussão em pequenos grupos:** no início da aula, o professor pode dividir a turma em grupos e apresentar algumas questões norteadoras. Esta etapa visa nivelar a compreensão do caso, aquecer e fomentar o diálogo e a troca de percepções entre os estudantes.
- c) **Discussão em plenária:** a partir de uma estrutura composta por blocos temáticos, o professor deve conduzir o debate. É o momento em que a teoria é associada à prática, enquanto os alunos são estimulados a apresentarem suas percepções e pontos de vista, sempre argumentando por uma lente teórico-prática. Ao final, ele deve promover uma síntese coletiva, destacando a complexidade da gestão pública, principalmente quando envolve planejar e implementar mudanças processuais e tecnológicas, seguindo preceitos legais e de governança.

O caso fundamenta-se em teorias de governança pública (Brasil, 2013), que define mecanismos de liderança e controle para políticas públicas, e transparência (Lei nº 12.527/2011), que exige acesso a dados públicos. A gestão de contratos é ancorada na Lei nº 14.133/2021 e no Decreto nº 9.507/2018, que regulam licitações e fiscalizações. Soluções tecnológicas alinham-se ao Decreto nº 10.278/2020, promovendo digitalização no setor público. Como sugestão, além da leitura de decretos e leis, o professor pode indicar o “O Modelo de Governança e Inovação no setor público”, desenvolvido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e publicado em 2023.

### *5.7 Questões para debate*

- Como o modelo atual de terceirização influencia a necessidade de controle rigoroso de dados de acesso? Quais impactos do controle de acesso na remuneração por refeições servidas?
- Quais os riscos de sistemas manuais e fragmentados na contabilização de refeições?
- Mantendo o contrato atual, quais as funcionalidades mínimas para um sistema eletrônico garantir eficiência e transparência e facilitar a prestação de contas feita por Felipe?
- Caso o contrato seja alterado, como a introdução de outros meios de pagamento (PIX, cartões de crédito e débito), impactaria na gestão do contrato e na experiência dos usuários?
- Quais possíveis barreiras às mudanças dos processos?

## *5.8. Blocos temáticos*

### *5.8.1. Bloco 1: Governança e gestão dos contratos públicos*

O objetivo desse primeiro bloco é refletir sobre riscos contratuais e conectá-los à governança, compreendendo como processos manuais perpetuam ineficiências. O professor pode iniciar com a seguinte pergunta: Qual a relevância da governança em contratos terceirizados como o do RU? Alunos podem citar "prevenção de fraudes" ou "alinhamento ao interesse público". O professor pode dar continuidade com as perguntas: "Por que o modelo de remuneração por refeição servida exige controles robustos?" e "Quais riscos emergem da apuração manual de acessos, conforme evidências das entrevistas?" Os alunos podem dizer que controles robustos evitam prejuízos tanto para o interesse público quanto para a empresa contratada e que os riscos da apuração manual são: inconsistências de dados, falta de confiabilidade, pagamentos indevidos, fragilização na fiscalização contratual, questionamentos do TCU, perda de legitimidade institucional e comprometimento da eficiência administrativa.

Na sequência o professor pode construir colaborativamente o Quadro 1, correlacionando sintomas a impactos (inspirado em Secchi et al., 2020).

### Quadro 1 – Sintomas de Fragilidade na Governança Contratual

Sintoma (Evidência do Caso)	Impacto na Governança (Teoria)	Risco Potencial
Controles manuais (bilhetes/listas)	Baixa accountability (Klitgaard, 1988)	Fraudes em contagem; questionamentos em auditorias
Falhas em catracas sem automação	Descrição excessiva em conferências	Perda de dados; prejuízos fiscais (15-20% estimados)
Pagamento exclusivo em dinheiro	Ineficiência operacional (Osborne & Gaebler, 1992)	Desigualdade de acesso; insatisfação de usuários

Fonte: elaborado pelos autores

Para encerrar, o professor pode finalizar refletindo sobre como os sintomas apontados sinalizam crise de coordenação.

#### 5.8.2. Bloco 2: Transparência e prestação de contas

Este bloco tem como objetivo promover uma reflexão sobre os princípios da administração pública estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência - e os possíveis mecanismos para evitar a sua violação. Neste sentido, a primeira pergunta do bloco temático poderia ser: “Considerando os cinco princípios da administração pública, como o caso ilustra violações e quais evidências das entrevistas as sustentam?” As possíveis respostas devem ser: "publicidade" (dados fragmentados em planilhas, dificultando o acesso) e "moralidade" (susceptibilidade a fraudes) e “eficiência” (demora nos processos e custos elevados com controle manual e compra de bilhetes) . Eles podem dizer, também, que o tempo gasto em conferências dificulta a prestação de contas. O professor pode construir o Quadro 2 com evidências, interpretações e ligações normativas.

### Quadro 2 – Evidências de Fragilidade na Transparência e Accountability

<b>Evidência (do Caso)</b>	<b>Interpretação (Princípio Violado)</b>	<b>Mitigação Normativa (Lei 14.133/2021)</b>
Conferências manuais e diárias	Moralidade: Risco de manipulações (intencionais/não)	Art. 70: Fiscalização contínua e registros digitais
Ausência de relatórios automatizados	Publicidade: Dificulta acesso público/auditoria	Art. 22: Transparência em portais de licitações
Limitação a dinheiro	Impessoalidade: Barreiras a usuários vulneráveis	Art. 5º: Inclusão e equidade em serviços públicos

Fonte: elaborado pelos autores

A sugestão para o final do bloco é que os estudantes concluam que a transparência é o pilar da construção de políticas públicas e que a inovação pode contribuir para criar mecanismos que aumentem a confiabilidade dos dados.

### 5.8.3. Bloco 3: Mudança de processos

Este bloco direciona a atenção dos discentes para a adoção de novas soluções tecnológicas. Neste momento os estudantes podem ser instigados a analisar quais são os benefícios e custos de controles informatizados e centralizados, assim como os prós e contras do desenvolvimento interno de um sistema de controle ou a contratação de um software de mercado. Uma pergunta pode contribuir para iniciar o debate: “Felipe, Livia e Tatiana acreditam que informatizar o acesso através de um sistema eletrônico unificado poderia resolver todos os problemas citados> Vocês concordam com eles?” É bem provável que eles concordem e justifiquem dizendo que um sistema unificado criaria um banco de dados centralizado e confiável, servindo como uma fonte única e incontestável de informação para todas as partes interessadas (gestor Felipe, empresa contratada e órgãos de controle) e que um sistema eletrônico poderia automatizar a coleta de dados, eliminando o risco de "erros intencionais ou não", e aumentando a transparência e confiabilidade.

O professor pode construir em colaboração um quadro comparativo com foco em viabilidade e custos, explorando outras alternativas com os estudantes como exemplificado no quadro 3.

### Quadro 3 – Comparativo de Alternativas de Solução

Alternativa	Prós	Riscos/Limitações	Alinhamento Teórico
Sistema eletrônico unificado (interno)	Automatização total; integração com sistemas existentes	Tempo de desenvolvimento; obra qualificada escassa	de Empreendedorismo público: foco em resultados ágeis
Contratação de software mercado	Implementação rápida; de suporte especializado	Custos iniciais; resistência cultural externa	Reinvenção do governo: parcerias para inovação
Treinamento + Manutenção Atual	Baixo investimento imediato	Não ataca causas-raiz; perpetua ineficiências	Eficiência limitada: paliativo sem transformação

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando a possível escolha de construir internamente um sistema eletrônico unificado, a próxima pergunta pode ser: “quais seriam as funcionalidades mínimas de um sistema de controle eletrônico adequado para o restaurante universitário?”. Os estudantes provavelmente destacarão a necessidade de identificação dos usuários, tipo de refeição, data, horário e valor, integração das informações e emissão de relatórios detalhados ao final de cada dia, semana e mês, facilitando o processo de auditoria e fiscalização, e possibilidade de utilização de diversos meios de pagamento.

Por fim, o professor pode sugerir que os estudantes apliquem a ferramenta 5W2H para planejar ações para desenvolvimento ou compra e implantação do sistema. Os estudantes devem apontar a necessidade de mapear os processos, os gastos com contratação ou desenvolvimento de um sistema, e a necessidade de treinamento das equipes.

#### 5.8.4. Bloco 3: Fechamento do caso

Retomando o dilema central, o professor apresentar as seguintes questões finais:

- Qual estratégia vocês recomendam a Felipe? Importante que os estudantes considerem evidências teóricas e viabilidade orçamentária?
- Quais aprendizados sobre governança são transferíveis a outros contratos públicos? O professor deve incentivar reflexões individuais (1-2 min), conectando ao contexto profissional.

### Referências

BOVENS, Mark. Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. *European law journal*, 2007, vol. 13, no 4, p. 447-468.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Auditoria em Restaurantes Universitários: Relatório de Fiscalização. Brasília: TCU, 2022. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br>>. Acesso em: 15 set. 2025

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 abr. 2021.

KLITGAARD, Robert. *Controlling Corruption*. Berkeley: University of California Press, 1988.

KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, Mar.1995.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading: Addison-Wesley, 1992.

RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. *Political Studies* , v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996.

SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir. *Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

