

O CENÁRIO DAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DO BRASIL E OS DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DA ATUALIDADE¹

Viviani Strogulski Flores²

Resumo: Este artigo tem como objetivo geral analisar o atual cenário das organizações públicas do Brasil e os desafios que precisam enfrentar para uma efetiva reforma institucional. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica/documental – qualitativa, de natureza exploratória – descritiva. Foram pesquisados na literatura conceitos sobre as reformas administrativas no decorrer da história brasileira e os princípios da administração pública. Considerando o atual cenário das organizações públicas, este artigo buscou, ainda, apresentar a nova lei das estatais (Lei nº 13.303/16) e os entraves para sua implantação. Concluiu-se que a Lei nº 13.303/16 foi criada com o propósito de estabilizar o mercado, propiciando a retomada da confiança nas relações, zelando assim pela transparência das organizações públicas. A nova lei também trará a oportunidade para que os gestores públicos busquem o realinhamento das companhias com os interesses da sociedade e que façam jus a função social que devem exercer, justificando assim sua existência e criação.

Palavras-chave: Reformas Administrativas. Organizações Públicas. Lei Nº 13.303/16.

1 INTRODUÇÃO

O estudo apresentado tem como tema as Organizações Públicas da atualidade, mais especificamente o trajeto que as empresas estatais precisaram percorrer ao longo da história. Para um bom entendimento e aproveitamento do tema, o estudo apresentou conceitos sobre as reformas administrativas do Brasil e os princípios da administração pública. De uma maneira mais aprofundada, apresentou a forma de gestão das empresas públicas e o impacto da nova Lei das Estatais - Lei nº 13.303/2016.

A Lei nº13.303/2016 apresenta pontos fortes e pontos fracos que também foram descritos pelo presente estudo, levando em consideração que a nova lei foi criada em um período politicamente conturbado do País e com o principal objetivo de aplacar fraudes envolvendo organizações públicas.

O objetivo geral foi analisar o atual cenário das organizações públicas do Brasil e os desafios que precisam enfrentar para uma efetiva reforma institucional. Já os objetivos

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública. Orientador Prof^º Sidenir Niehuns Meurer, Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2002). São Leopoldo, 2017.

² Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade do Sul de Santa Catarina. Endereço eletrônico: vivianisflores@gmail.com.

específicos foram: contextualizar a evolução das reformas administrativas do Brasil; analisar o atual cenário das empresas públicas brasileiras (Lei 13.303/2016); e, descrever os principais problemas na gestão das empresas públicas.

Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica/documental – qualitativa, de natureza exploratória – descritiva. Segundo Gil (1999), considera-se como bibliográfica a investigação na qual os dados para responder ao problema de pesquisa são encontrados em bibliografias (livros, artigos, jornais, teses, dicionários, periódicos etc.); e, como documental, a pesquisa na qual os dados são encontrados em documentos (editais de concursos públicos, registros de matrícula, bancos de dados, leis, diários, correspondências, registros informais etc.). A partir do momento em que essas obras ou documentos se tornam as fontes para a coleta dos dados de uma pesquisa, ela pode ser chamada de bibliográfica ou documental.

A natureza da pesquisa é exploratória - descritiva, pois visa analisar as causas e consequências do tema proposto. Desta forma a pesquisa é exploratória, pois o tema carece de maior aprofundamento, e ao mesmo tempo descritiva, pois visa descrever o cenário atual das organizações públicas. Conforme Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Portanto, este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: qual o atual cenário das organizações públicas no Brasil e os desafios que precisam enfrentar para uma efetiva reforma institucional?

2 REFORMAS ADMINISTRATIVAS DO BRASIL

As Reformas Administrativas fazem parte da história do país e geralmente interferem na vida social de todos que compõem o Estado.

Conforme Capobianco *et al.* (2013, p. 61-78), “o tema Reforma Administrativa está relacionado a mudanças ligadas necessariamente à resistência em razão do medo do novo e da impossibilidade de se vislumbrar o resultado final a ser alcançado”. Maquiavelli (2006, p. 26) alertou que “aquele que a introduz terá por inimigos todos os que da velha ordem

extraíram privilégios e por tímidos defensores todos os que das vantagens da nova ordem poderiam usufruir”.

De acordo com Costa (2008, p. 271-288), “existem três modelos básicos através dos quais a administração pública evoluiu ao longo da história: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial”. Estas três reformas se sucederam no tempo, porém ainda se identificam características de todas elas na atualidade.

No patrimonialismo, segundo Maciel e Teixeira (2013), aqueles que detêm o poder usam a máquina do Estado para fins particulares. A administração patrimonialista favorece a prática da corrupção e do nepotismo. Esse tipo de administração foi característica da maioria dos Estados absolutistas, porém à medida em que o capitalismo e a democracia foram se tornando dominantes nas sociedades, o patrimonialismo foi se tornando inaceitável. De acordo com Bendix (apud SILVEIRA, 2017), “no patrimonialismo, o governante trata toda a administração política como seu assunto pessoal, ao mesmo modo como explora a posse do poder político como um predicado útil de sua propriedade privada.”.

O modelo burocrático, segundo Costa (2008, p. 271-288), “buscou modernizar a máquina pública, baseando-se nos paradigmas taylorista, fayoliano e weberiano, pautado na teoria administrativa importado dos países mais desenvolvidos”. A burocracia inspirada nestes paradigmas foi constituída por princípios que enfatizavam a racionalização da administração pública em busca da eficiência através da profissionalização, formalismo, impessoalidade e hierarquia funcional. Secchi (2009) explica que o modelo é atribuído ao sociólogo alemão Max Weber, pois, foi quem analisou e sintetizou as características da burocracia com maior afinco. O modelo também foi inspiração das reformas da administração pública nos Estados Unidos.

Chiavenato (2002, p. 6) define a burocracia como “uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, afim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos”.

O modelo da administração pública gerencial surgiu com o avanço tecnológico e a globalização econômica no século XX, bem como a crescente demanda dos cidadãos pela ampliação e melhoria dos serviços públicos. Ele enfatiza o controle nos resultados e não nos processos internos. Esse modelo se assemelha ao da administração de empresas privadas, pois tem uma definição mais precisa dos objetivos, para uma maior autonomia do gestor público sobre os recursos disponíveis e para a cobrança de resultados (COSTA, 2008).

A administração pública gerencial tem como principais objetivos, segundo Bresser-Pereira (1998): aprimorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia;

oferecer condições que garantam a propriedade e o contrato, para que se promova um bom funcionamento dos mercados; garantir autonomia e capacitação gerencial do administrador público; e certificar a democracia por meio da prestação de serviços públicos voltados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade.

As recentes discussões sobre administração pública e reformas do Estado têm chamado a atenção de diversos estudiosos que buscam compreender as recorrentes transformações implementadas nos mais variados setores públicos no Brasil. São transformações que objetivam atender às demandas do Estado brasileiro, de um lado, e da sociedade civil, de outro (CAPOBIANGO *et al.*, 2013). Nesse sentido, o tema sobre as reformas administrativas gera questionamentos que sustentam diversas discussões, as quais fazem dessa temática um assunto sempre relevante e importante para os avanços dos debates e reflexões.

3 OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública é o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. É a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo (federal, estadual ou municipal), segundo preceitos de direito e da moral, visando o bem comum (SECCHI, 2009).

A definição de administração pública, segundo Figueiredo (2006, p. 34):

A função administrativa consiste no dever de o Estado, ou de quem aja em seu nome, dar cumprimento fiel, no caso concreto, aos comandos normativos, de maneira geral ou individual, para a realização dos fins públicos, sob regime prevalecente de direito público, por meio de atos e comportamentos controláveis internamente, bem como externamente pelo Legislativo (com o auxílio dos Tribunais de Contas), atos, estes, revisíveis pelo Judiciário.

Conforme o Art. 37 da Constituição Federal de 1988, a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Princípio da legalidade: torna a atividade administrativa subordinada às normas legais. Qualquer ação da administração pública que não estiver autorizada em lei, é considerada ilícita, o que revela uma importante distinção entre as administrações pública e privada. Sobre este princípio, Meirelles (1982, p. 25) faz a seguinte comparação: “enquanto

na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”.

O princípio da legalidade, segundo Mello (2001, p. 1), é:

[...] tradução jurídica do propósito de submeter os exercentes do poder administrativo a um quadro normativo que impeça favoritismos, perseguições ou desmandos. Através da lei, norma geral, abstrata e por isso impessoal, deitada pelo Poder Legislativo, garante-se a atuação do Executivo direcionada à concretização da vontade geral.

Princípio da impessoalidade: os atos do administrador público devem ser voltados exclusivamente para o interesse público, e tais atos devem ser imputados ao órgão ou entidade da Administração Pública, e não à pessoa do administrador ou funcionário. A Constituição Federal em seu artigo 37, veta a promoção pessoal sobre atividades administrativas (SILVA, 2010).

Segundo Silva (2010), a regra dos atos e dos provimentos administrativos são imputáveis não ao funcionário que os pratica, mas ao órgão ou à entidade administrativa em nome do qual age o funcionário, sendo este um mero agente da administração pública.

Princípio da moralidade: impõe ao administrador o dever de pautar suas ações também em princípios éticos, e não apenas na conveniência, oportunidade e justiça. Os atos da administração pública devem atender, além dos requisitos de licitude, os de honestidade (SILVA, 2010).

A probidade administrativa é uma forma de moralidade administrativa que mereceu consideração especial pela Constituição, haja vista que esta pune o ímprobo, ou seja, aquele que falta com o dever administrativo de moralidade, com a suspensão de direitos políticos (BRASIL, 1988).

Princípio da publicidade: serve para dar transparência aos atos administrativos, exige que seja dada ampla divulgação a esses atos, exceto nos casos em que o sigilo é necessário e permitido por lei (SILVA, 2010).

Princípio da eficiência: exige que as atividades do gestor público contribuam para o alcance dos objetivos da Administração Pública, evitando desperdício de recursos em atividades que, embora legais, não agreguem valor para o serviço público, nem atendam às necessidades dos administrados (SILVA, 2010).

José Afonso da Silva (2010) esclarece que o princípio da eficiência demonstra como fazer acontecer com racionalidade as atividades administrativas, o que implica medir os

custos que as satisfações das necessidades públicas importam em relação ao grau de utilidade alcançado.

4 A GESTÃO NAS EMPRESAS PÚBLICAS E A NOVA LEI DAS ESTATAIS

Apesar da evolução da Administração Pública no século XX e de o setor público brasileiro estar vivenciando várias iniciativas de transformação e modernização, a estrutura mecanicista, rígida, inflexível tem resistido à evolução e à democratização da sociedade (TORRES, 2004).

Recentemente entrou em vigor a Lei 13.303/2016 (a nova Lei das Estatais), que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Veio disciplinar a exploração direta de atividade econômica pelo Estado por intermédio de suas empresas públicas e sociedades de economia mista, conforme previsto no Art. 173 da Constituição Federal. A Lei das Estatais confere uma identidade ao regime jurídico das empresas públicas e das sociedades de economia mista, mesclando institutos de direito privado e de direito público. Ela estabelece uma série de mecanismos de transparência e governança a serem observados pelas estatais, como regras para divulgação de informações, práticas de gestão de risco, códigos de conduta, formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade, constituição e funcionamento dos conselhos, assim como requisitos mínimos para nomeação de dirigentes (BRASIL, 2016).

Segundo Nohara (2016, p. 4),

A edição da nova lei nesse período (politicamente conturbado) foi motivada também por fatores conjunturais. Partiu da apuração de fraudes, num sistema de carteis, em licitações e contratos que trouxe à tona a corrupção praticada por parte de altos executivos de empresas estatais em negócios superfaturados celebrados com grandes empreiteiras, conforme desenrolar da operação Lava Jato (operação da Polícia Federal brasileira), que acarretou perda de bilhões da sociedade de economia mista em função da alta gestão desviada, em recursos que depois eram supostamente empregados em compras de votos e financiamento de campanhas de agentes políticos.

Conforme Brasil (2016), as definições de empresa pública e sociedade de economia mista são apresentadas da seguinte forma:

- a) Empresa pública: entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos

Municípios (admite a participação de outras pessoas jurídicas de direito público interno bem como de entidades da administração indireta);

- b) Sociedade de economia mista: entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta.

É perceptível, conforme Alves (2016), que a Lei confirma os conceitos até então adotados pela doutrina, inclusive admitindo a participação de mais de uma entidade – desde que seja integrante da Administração – no capital das empresas públicas. Neste último caso, a maioria do capital votante deve permanecer em propriedade da União, do Estado, do Distrito Federal ou do Município.

As normas da nova lei se aplicam a toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista, de qualquer ente da Federação, que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos (BRASIL, 2016).

A função social da estatal é noção desenvolvida pelo art. 27 da lei, sendo associada ao objetivo expresso no seu instrumento legal de criação, sendo que ela deve ser orientada para o alcance do bem-estar econômico e para a alocação socialmente eficiente dos recursos geridos pela empresa pública e pela sociedade de economias mista, conforme: a ampliação economicamente sustentada do acesso de consumidores aos produtos e serviços oferecidos; e o desenvolvimento ou emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de produtos e serviços, sempre de maneira justificada (BRASIL, 2016).

As empresas estatais têm um prazo de vinte e quatro meses (a contar da data de sua publicação – 30 de junho de 2016) para se adequarem às novas regras da Lei 13.303/16, de modo que os procedimentos licitatórios e os contratos iniciados ou celebrados nesses vinte e quatro meses permanecem regidos pela Lei 8.666/93 (lei que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública).

Segundo Vasconcelos (2016), diante da problemática atual e escândalos de corrupção em relação as empresas públicas e sociedades de economia mista do Brasil, a nova lei de Responsabilidade das Estatais tem por objetivo estabilizar o mercado, proporcionando a retomada da confiança nas relações, zelando assim pela transparência das instituições públicas.

Mesmo com os objetivos bem definidos, a nova lei apresenta pontos fortes e pontos fracos que foram elencados no Quadro I, para uma melhor análise e apreciação:

Quadro I – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Lei Nº 13.303/2016

Lei 13.303/2016 – Nova Lei das Estatais	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Especifica regras de fiscalização e controle visando uma maior transparência da governança corporativa, para evitar conflitos de interesses e permitir o controle da estatal diante das decisões estratégicas;	Lei criada às pressas e com surgimento tardio;
Determina limites e regramentos específicos quanto as despesas com publicidade. O Art. 93 trouxe expressamente que as despesas com publicidade e patrocínio da empresa pública e da sociedade de economia mista não poderão ultrapassar, em cada exercício, o limite de 0,5% da receita bruta do exercício anterior;	Fornecer um prazo longo para às empresas públicas e sociedade de economia mista, já existentes, se adequarem as novas regras;
Veda-se ainda que os gastos com publicidade e patrocínio em ano de eleição, para cargos do ente federativo a que sejam vinculadas, excedam a média dos gastos nos 3 (três) últimos anos que antecedem o pleito ou no último ano imediatamente anterior à eleição;	Tratamento indiscriminado para todas as estatais: tanto as que prestam serviços públicos como as que atuam no mercado (é um equívoco);
Determina requisitos mínimos para nomeação de cargos de governança das estatais e corrigiu o ponto crítico e responsável por todo abalo na economia do país, gerando mais confiança nas empresas públicas.	Orçamento sigiloso e contratação semi-integrada (copiadas do RDC – Regime Diferenciado de Contratação). Gera flexibilização na fiscalização, deixa brechas de ajustes que podem gerar superfaturamento.

Fonte: elaboração do autor, 2017.

Conforme Fagundes (2016), a não adequação a Lei pode gerar sob a ótica da não conformidade legal, exposições dos administradores e outras consequências. Já sob a ótica da não conformidade tributária pode gerar ato de improbidade administrativa.

Com a implantação da nova lei, busca-se maior transparência na gestão e melhorias no relacionamento das estatais com as principais partes interessadas. Conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 1 – Transparência na Gestão



Fonte: Fagundes, 2016.

Cabe ressaltar que a lei é muito recente, publicada e sancionada em junho de 2016, por este motivo existem vários tópicos polêmicos e que estão sendo questionados pelos especialistas em direito administrativo e pelas próprias empresas estatais. Como o prazo para adequação total à lei ainda não acabou, as empresas públicas estão em fase de adaptação do que podemos chamar de uma “efetiva reforma institucional”.

Os desafios para um bom relacionamento entre governo e sociedade civil devem ser superados por ambas as partes. De acordo com Resende e Teodósio (2008), o governo necessita aprender a gerenciar, compartilhando o poder, e as organizações da sociedade civil, de seu lado, devem cada vez mais superar diferenças, avançar em suas práticas de gestão e, também, no próprio controle social sobre suas atividades, de modo a atuar no espaço público local e alcançar os resultados esperados de sua atuação.

5 CONCLUSÕES

As reformas administrativas brasileiras foram pragmáticas e descontínuas (RIBEIRO *et al.*, 2013). De acordo com SKARICA (2012 *apud* RIBEIRO *et al.*, 2013) os problemas da administração pública são fortemente influenciados pelo legado histórico e pela instabilidade dos sistemas políticos.

No Brasil, existe um excesso de postos políticos na administração pública. Nesse contexto, as estatais acabam se transformando em feudos partidários, em que os políticos filiados a estes partidos trocam favores e montam esquemas de negociações com empresas privadas e entidades que dependem de seus serviços (RIBEIRO *et al.*, 2013). Segundo Lazzarini (2015), as empresas estatais têm sido utilizadas como fonte de renda para os partidos e seus políticos – seja por meio de nomeações e da interferência política nos quadros diretivos dessas empresas, seja por meio de acordos ilícitos de triangulação de recursos visando o financiamento de campanhas eleitorais.

A nova lei (Lei nº 13.303/2016) chega num momento em que o formato institucional do Estado brasileiro precisa ser revisto, com uma profunda avaliação sobre “onde”, “quando”, “como” e “por quê” o Estado e as empresas estatais devem focar suas atividades.

Com a nova lei (Lei nº 13.303/2016), as empresas públicas terão uma oportunidade para que seus gestores reflitam sobre essas questões e busquem o realinhamento das companhias com os interesses da sociedade e que façam jus a função social que devem exercer, justificando assim sua existência e criação. Ela também abre caminho para uma revisão e modernização do conjunto de ferramentas de gestão e governança das estatais, permitindo que se adotem padrões mais eficientes, competitivos e sustentáveis de atuação.

Salienta-se que este trabalho abrangeu de forma geral o assunto, devido a amplitude que envolve a reforma institucional das organizações públicas brasileiras da atualidade. A questão de pesquisa foi respondida e os objetivos atingidos, mas mesmo assim, o trabalho não deve ser considerado como fonte única de embasamento. Acredita-se que servirá como fonte de pesquisas futuras, bem como para sua continuidade, visto que o assunto não está esgotado, possibilitando a análise mais aprofundada, por exemplo, de seções específicas da Lei nº 13.303/2016 – a Nova Lei das Estatais, e estudos de casos sobre a adequação de organizações públicas a Lei nº 13.303/2016.

REFERÊNCIAS

ALVES, Erick. **Lei das Estatais 13.303/2016.** Disponível em: <<https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/lei-das-estatais-13303/>>. Acesso em: 05 junho 2017.

BRASIL, Presidência da República. Legislação Constituições. **Constituição de 1988.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 03 maio 2017.

BRASIL, **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm> Acesso em: 05 maio 2017.

BRASIL, **Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm>. Acesso em: 20 maio 2017.

BRASIL, **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 05 maio 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado Republicano:** democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CAPOBIANGO, Ronan; NASCIMENTO, Aparecida; SILVA, Edson; FARONI, Walmer. **Reformas administrativas no Brasil:** uma abordagem teórica e crítica. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/62000/64848>>. Acesso em: 28 abril 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração,** Volume 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COSTA, F. L.; História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público,** Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

FAGUNDES, Giovane. **Lei nº 13.303/2016 Lei de responsabilidade das Empresas Estatais.** Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/governo/2016/f210-lei-13033-16.pdf>>. Acesso em: 26/06/2017.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. **Curso de direito administrativo.** 8.ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAZZARINI, Sérgio; LISBOA, Marcos; MELO, Carlos; MUSACHIO, Aldo; PARGENDER, Mariana; SALAMA, Bruno. **Empresas estatais no Brasil:** uma proposta de reforma

institucional. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-estatais-no-brasil-uma-proposta-de-reforma-institucional,1701280>>. Acesso em: 15 maio 2017.

MACHIAVELLI, N. di B. dei. **O príncipe**. Porto Alegre: L&PM, 2006.

MACIEL, Diogo; TEIXEIRA, Rogério. **Desafios para implantar uma gestão estratégica em organizações públicas**. Disponível em: <http://www.unibratex.edu.br/tecnologus/wp-content/uploads/2013/10/tecnologus_edicao_07_artigo_04.pdf>. Acesso em: 17 maio 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1982.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2001.

MENDES, Gilmar Ferreira et al. **Curso de direito constitucional**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 2009.

NOHARA, Irene Patrícia. **Mudanças promovidas pela nova Lei das Estatais: pontos fortes e pontos fracos**. Disponível em: <www.direitoadm.com.br(<http://www.direitoadm.com.br>)>. Acesso em: 28 abril 2017.

RESENDE, G. A.; TEODÓSIO, A. S. Descentralização e democratização de políticas sociais: venturas e desventuras da sociedade civil organizada no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

RIBEIRO, L.M.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. **As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas**. Disponível em: <<http://200.144.182.143/escolausp/wp-content/uploads/2015/05/Reformas-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-ANPAD-2013.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, mar.-abr. 2009.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. São Paulo: Malheiros, 2010.

SILVEIRA, Daniel Barile da. **Patrimonialismo e a Formação do Estado Brasileiro**. Disponível em: <www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/DanielSilveira.pdf>. Acesso em: 28 abril 2017.

TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VASCONCELOS, M. L. **Nova Lei das Estatais (Lei 13.303/2016):** pontos interessantes e inovações. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/50753/nova-lei-das-estatais-lei-13-303-2016-pontos-interessantes-e-inovacoes>>. Acesso em: 07 junho 2017.