

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Administração: gestão, liderança e inovação 2

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Yaidy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, liderança e inovação 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0636-5

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.365221110>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar a gestão, o planejamento e o desenvolvimento humano e organizacional.

Partindo desta contextualização evolutiva, o presente livro tem o objetivo de apresentar a riqueza do campo científico da Administração a partir de uma abrangente agenda de estudos que valoriza a pluralidade temática, metodológica e teórica para analisar a realidade da gestão estratégica e do desenvolvimento organizacional no curto e no longo prazo em diferentes escalas espaciais e periodizações temporais.

Não é por acaso que esta obra foi intitulada como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 2”, mas antes manifesta uma preocupação em apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento e gestão, bem como nos processos de desenvolvimento institucional e organizacional.

O livro reúne uma coletânea de pesquisas que foi construída a várias mãos no Brasil e no México por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores com distintas *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de instituições públicas e privadas de ensino superior e comprometidos com a discussão da fronteira do pensamento administrativo por meio de empíricos estudos de caso.

As pesquisas apresentadas neste livro foram estruturadas a partir de uma abordagem qualitativa quanto aos meios e exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins, por meio de uma combinação metodológica dos procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados com a análise de dados por meio de estudos de caso com aplicação de hermenêutica administrativa.

Construído para estimular o espírito de reflexão e criticidade sobre o pensamento e a realidade material da Administração, o presente livro de coletânea é indicado para um extenso número de leitores, justamente por apresentar uma didática leitura empírica que despertará o interesse, tanto, de um público leigo afeito a novos conhecimentos, quanto, de um público especializado de acadêmicos que busca dialogar com base em tradicionais e novas abordagens científicas.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

DESAFIOS DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Tarcísio Roberto Cavalcante da Silva


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211101>

CAPÍTULO 2..... 16

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM

Andrêssa Pereira Sousa


Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211102>

CAPÍTULO 3..... 30

METAPROCESSOS EM GESTÃO

Sérgio Luís Haas


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211103>

CAPÍTULO 4..... 36

A GESTÃO COMO FONTE DE ATUAÇÃO EFETIVA DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO

Suzane Silva de Sousa Barbosa

Fabiana Carla Bezerra Vitaliano

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211104>

CAPÍTULO 5..... 56

ANÁLISE DE MERCADO POTENCIAL PARA A EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE ADQUIRÊNCIA EMPREGANDO *GEOMARKETING* E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GEOGRÁFICAS

Evelyn Santos da Conceição

Alan José Salomão Graça

Leandro Luiz Silva de França

Sonia Maria Lima Silva

Ingrid dos Santos Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211105>

CAPÍTULO 6..... 73


IMPACTO EMOCIONAL DEL ESTRÉS EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA EN LA FRONTERA DE JUÁREZ-EL PASO TEXAS







Felipe Dávila Soltero

Claudia Cervantes Montoya


Beatriz Eugenia Ochoa Rivera

Sebastián Gloria Zúñiga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211106>

CAPÍTULO 7	80
IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CERÂMICA DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC	
Vinícius Ortolan Salvador	
Abel Correa de Souza	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211107	
CAPÍTULO 8	95
INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE RELACIONAMENTO DE CLIENTES NA SATISFAÇÃO DAS SUAS NECESSIDADES	
Augusto Castigo Choquice	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211108	
CAPÍTULO 9	102
MAPEAMENTO DOS MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO AMBIENTAL PARA O SETOR LÁCTEO	
Ana Isabelle Gomes Lopes	
Maria de Fátima Nóbrega Barbosa	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211109	
CAPÍTULO 10	117
MAPA EMPRESARIAL DE SUCESSO DE PEQUENAS EMPRESAS	
Alexandre Farias Albuquerque	
Edmundo Escrivão Filho	
Paulo Sérgio Miranda Mendonça	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111010	
CAPÍTULO 11	135
LA EDUCACIÓN FINANCIERA, ESTRATEGIA DE PYMES	
Marina Elizabeth Salazar Herrera	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111011	
CAPÍTULO 12	148
GOVERNANÇA: O CASO DE UMA FAMÍLIA E SEU EMPREEDIMENTO	
Eduarda Frizzo Moraes	
Jaíne Machado de Abreu	
Rosane Maria Seibert	
Neusa Gonçalves Salla	
Grace Kelly Holtz Scremin	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111012	
CAPÍTULO 13	166
ESTUDIO DE LOS FACTORES INTANGIBLES EN LOS EMPRENDEDORES TEXTILES DE LA ZONA MAZAHUA DE SAN FELIPE DEL PROGRESO	
Dulce María Castolo Servín	
Alba Cruz López	

Araceli López Camacho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111013>

CAPÍTULO 14..... 174

ENTREPRENEURIAL AND SUSTAINABLE PUBLIC MANAGEMENT

Ilmar Polary Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111014>

CAPÍTULO 15..... 197

GERENCIAMENTO DE CUSTOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DO MODELO UTILIZADO
NUM CAMPUS DE UNIVERSIDADE PÚBLICA DO INTERIOR DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Meneses Brasil

Helder Caran Ferreira dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111015>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 209

ÍNDICE REMISSIVO..... 210

GESTÃO PÚBLICA EMPREENDEDORA E SUSTENTÁVEL

Data de aceite: 03/10/2022

Ilmar Polary Pereira

Doutorado em Administração pela FGV/EBAPE
- Fundação Getúlio Vargas-RJ/Escola Brasileira
de Administração Pública e de Empresas
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA,
Professor Adjunto
São Luís Maranhão
<http://orcid.org/0000-0001-9206-5124>

RESUMO: O artigo tem como objetivo “apontar perspectivas da Gestão Pública Empreendedora nas organizações e os reflexos nos resultados organizacional, econômico e social”. Fundamenta-se a partir de análises na literatura e de pesquisas empíricas de aplicação nas organizações da gestão empreendedora e sustentável. Foi investigado o problema “qual o impacto da Gestão Pública Empreendedora e das tecnologias na sustentabilidade organizacional e no desenvolvimento econômico e social? A hipótese foi “a Gestão Pública Empreendedora, favorece a sustentabilidade organizacional e o desenvolvimento econômico e social”. Organizações sustentáveis devem buscar eficiência em termos econômicos, respeitando a capacidade de recursos do meio ambiente e zelar pela justiça social. O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável - WBCSD, do projeto Visão 2050 está de acordo que um mundo a caminho da sustentabilidade exigirá mudanças nas estruturas, como as de governanças e econômicas. As organizações no debate da sustentabilidade buscam

constantemente identificar maneiras que possam desenvolver novas formas de produção e de gestão. Na metodologia, pesquisas bibliográfica e de campo, no universo de 1769 micro, pequenas, médias grandes empresas industriais, 16 hospitais públicos e 02 universidades públicas, com análise exploratória de dados das variáveis, “teste de leve de homogeneidade das variâncias” e “análise de variância – ANOVA” das variáveis, teste de correlação, e teste de regressão e correlação múltipla. Como contribuições teóricas, o estudo aponta um avanço na literatura no campo da gestão pública empreendedora, aliada às tecnologias de gestão e às dimensões e componentes da capacidade tecnológica para os debates na comunidade acadêmica e de investigação empírica nas organizações públicas e privadas. Nas contribuições sociais e gerenciais, a aplicação da gestão pública empreendedora e das tecnologias nas organizações, geram perspectivas de favorecimento da sustentabilidade organizacional nas esferas pública e privada e no desenvolvimento gerencial e social sustentável. Dentre os resultados e conclusões, ficou evidenciado que a aplicação da gestão pública empreendedora, das tecnologias e do modelo da Gestão por Sustentabilidade Integrada, favorece a perenidade das organizações e a sustentabilidade organizacional, com impacto positivo no desenvolvimento econômico e social. **PALAVRAS-CHAVE:** Gestão por Sustentabilidade Integrada. Desenvolvimento Econômico e Social. Sustentabilidade Organizacional. Gestão Pública. Empreendedorismo. Tecnologia.

ENTREPRENEURIAL AND SUSTAINABLE PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT: The article aims to “point out perspectives of Entrepreneurial Public Management in organizations and the reflections on organizational, economic and social results”. It is based on analyzes in the literature and empirical research on the application of entrepreneurial and sustainable management in organizations. The problem “what is the impact of Entrepreneurial Public Management and technologies on organizational sustainability and economic and social development? The hypothesis was “Entrepreneurial Public Management favors organizational sustainability and economic and social development”. Sustainable organizations must seek efficiency in economic terms, respecting the resource capacity of the environment and ensuring social justice. The World Business Council for Sustainable Development - WBCSD, of the Vision 2050 project is in agreement that a world on the path to sustainability will require changes in structures, such as governance and economics. Organizations in the sustainability debate constantly seek to identify ways to develop new forms of production and management. In the methodology, bibliographic and field research, in the universe of 1769 micro, small, medium large industrial companies, 16 public hospitals and 02 public universities, with exploratory analysis of data of the variables, “levene test of homogeneity of variances” and “analysis of variance – ANOVA” of the variables, correlation test, and regression and multiple correlation test. As theoretical contributions, the study points to an advance in the literature in the field of entrepreneurial public management, combined with management technologies and the dimensions and components of technological capacity for debates in the academic community and empirical investigation in public and private organizations. In social and managerial contributions, the application of entrepreneurial public management and technologies in organizations generate perspectives of favoring organizational sustainability in the public and private spheres and in sustainable managerial and social development. Among the results and conclusions, it became evident that the application of entrepreneurial public management, technologies and the Integrated Sustainability Management model favors the perennality of organizations and organizational sustainability, with a positive impact on economic and social development.

KEYWORDS: Integrated Sustainability Management. Economic and Social Development. Organizational Sustainability. Public administration. Entrepreneurship. Technology.

1 | INTRODUÇÃO

O artigo intitulado “Gestão Pública Empreendedora e Sustentável” que teve como objetivo “apontar perspectivas da Gestão Pública Empreendedora nas organizações e os reflexos nos resultados organizacional, econômico e social”, buscou em seu objeto de estudo, as micro, pequenas, médias e grandes empresas industriais - MPMGEs e em hospitais e universidades públicas, resposta ao problema “qual o impacto da Gestão Pública Empreendedora e das tecnologias na sustentabilidade organizacional e no desenvolvimento econômico e social?, em que pese ser relevante para a Gestão Pública contemporânea e as organizações privadas no sistema de parceria público e privado. .

Dentre as questões de interesse acadêmico e organizacional, questiona-se: por que

no contexto empresarial em qualquer economia do mundo, algumas empresas se mantêm perenes, inovadoras e sustentáveis, gerando desenvolvimento econômico e social, enquanto outras declinam, não se desenvolvem e morrem, impactando negativamente na economia.

Nesse contexto, investigar a aplicação prática nas organizações da Gestão Pública Empreendedora - GPE, aliada com as tecnologias, sugere encontrar respostas diante das perspectivas de sua eficácia na excelência de resultados no tripé colaboradores, cliente externo e sustentabilidade organizacional e seus reflexos no desenvolvimento econômico e social. A Gestão Pública Empreendedora, foca na reforma gerencial que resgatou os princípios e instrumentos da gestão empresarial. Assim, ressalta-se que os administradores públicos devem pautar sua conduta não apenas pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência dos atos de gestão, conforme estabeleceu a Constituição de 1988, mas principalmente tendo em vista a responsabilidade objetiva perante a sociedade.

Na Administração Pública, no contexto da crise do Estado, Paes-Paula (2005) aponta que os movimentos neoconservadores buscaram aumentar a sua eficiência, com base nas propostas neoliberais e na Teoria da Escolha Pública, em que essas visões se somaram ao movimento gerencialista, resultando na reforma e gestão do estado conhecida como nova administração pública, que transformou as ideias, os valores e as práticas cultivadas na administração de empresas em um referencial para o setor público.

Neste estudo, as tecnologias convergem com a definição de Dosi (2006), que é o conjunto de parcelas de conhecimento – tanto “prático” (problemas e dispositivos concretos), como “teórico” de know-how, métodos, procedimentos e experiências de sucesso e insucesso. A competência tecnológica refere-se às habilidades da empresa para realizar atividades inovadoras em produtos e processos, não apenas nas mentes das pessoas (habilidades, experiência, qualificações formais), mas, também, em seu sistema organizacional, rotinas e procedimentos (Bell e Pavitt, 1995; Figueiredo, 2003). A busca de eficiência em termos econômicos, respeitando a capacidade de recursos do meio ambiente e zelando pela justiça social que promove a inclusão, devem ser características de organizações sustentáveis (Barbieri, 2007).

O estudo, que segue com a revisão da literatura e o modelo teórico foi desenvolvido considerando as vertentes acadêmica, que buscou na literatura a fundamentação teórica que sustente a relevância da Gestão Pública Empreendedora e Sustentável, e a de atuação profissional de empreendedores privados e gestores públicos quando da aplicação do modelo Gestão por Sustentabilidade Integrada nas empresas das amostras do setor Industrial e organizações públicas. Prossegue com a metodologia, análise dos resultados e conclusões.

21 REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO

Na Administração e Gestão Pública, um dos sentidos atribuíveis à Administração é o de: “Em contextos sociais e políticos, com atividades de Gestão e Direção” sendo sinonímia: Administração, Gestão e Gerência (Martins, 2001, p. 45). A Gestão Pública aborda seus desafios nas mudanças que vem ocorrendo no mundo e como afetam as organizações, em que o conhecimento passou a ser o recurso mais importante e um aliado do êxito e da sustentabilidade organizacional.

Este estudo da Gestão Pública Empreendedora, desenvolvido nas vertentes acadêmica e de atuação profissional nas organizações, destaca que visão acadêmica, uma das razões de uma boa formação é melhorar o modo como às organizações são administradas, posto que haja um contexto organizacional de Integração “Organização e Homem Social”. Organizações bem administradas por Gestores que aplicam a Gestão Pública Integrada desenvolvem consistência, crescimento e prosperidade, e quando mal administradas, declinam e, muitas vezes, morrem (Polary-Pereira, 2021). Na aplicação da Gestão Sustentável, quer sejam em organizações públicas o privadas, voltado para a sustentabilidade organizacional, sugere considerar a análise das fases de criação, manutenção, manutenção perene, crescimento e perenidade (Polary-Pereira, 2012, 2019).

O termo “sustentabilidade”, ainda há ambiguidade de compreensão em suas distintas dimensões acadêmicas (Polary-Pereira, 2021), e nasceu do tripé bottom line (tripé da sustentabilidade), do consultor britânico John Elkington de 1980, em que deve existir equilíbrio entre os vértices econômico, ambiental e social. Este artigo está focado na sustentabilidade da dimensão organizacional. Organizações sustentáveis, devem buscar eficiência em termos econômicos respeitando a capacidade de recursos do meio ambiente, zelar pela justiça social promovendo a inclusão (Barbieri, 2007).

Na constituição do modelo da Nova Administração Pública - NAP, duas correntes de pensamentos são consideradas, o pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública (Paes-Paula, 2005). O mercado, na visão dos liberais, tem virtudes organizadoras, harmonizadoras e estimulam o justo reconhecimento da iniciativa criadora, promovendo eficiência, justiça e riqueza. A teoria da escolha pública defende que os princípios econômicos devem ser aplicados para explicar temas políticos como, como a teoria do Estado, e a burocracia.

Em análise dessas duas correntes, sugere que o pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública buscavam um modelo de administração pública inovador, com perspectivas de aproximação do modelo de gestão das organizações públicas às práticas gerenciais utilizadas no setor privado.

Assim, o movimento gerencial no Brasil, empenhado em mudar o modelo de administração pública, o então presidente Fernando Henrique Cardoso - FHC criou o Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE, para tratar de assuntos

dessa reforma. Na visão de FHC, o modelo gerencial é “baseado em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado” (Brasil, 1995, p. 1).

No Brasil, a proposta da reforma foi fundamentada em três dimensões: a institucional-legal, que trata da reforma do sistema normativo e legal da administração pública; a cultural, visando à transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; e a gestão pública, que põe em prática o aperfeiçoamento da administração pública burocrática em paralelo com a introdução da administração pública gerencial, tendo em vista a modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão. Para Bresser-Pereira (2005), a reforma objetivava a busca da eliminação da crise fiscal, a transformação da administração pública burocrática em gerencial, e a melhoria do atendimento das demandas sociais.

A compreensão pelos gestores e empreendedores das reformas administrativas, os aspectos básicos do pensamento neoliberal, da teoria da escolha pública, dos modelos gerenciais, das tecnologias (Dosi, 2006) e dos componentes da capacidade tecnológica (Lall, 1992; Bell e Pavitt, 1995; Figueiredo, 2003) e suas possibilidades de aplicação na Administração e Gestão Pública, abrem caminhos para a atuação da Gestão Empreendedora e Sustentável e possibilidades e limitações que impactam na sustentabilidade organizacional de empresas públicas e privadas no desenvolvimento econômico e social do país.

Matias-Pereira (2010, p. 96), descreve uma síntese da trajetória das reformas administrativas, modernização administrativa e reformas do Estado, com ações, casos, medidas orientadoras e processos adotados, os quais refletem a realidade brasileira desde a criação do DASP pelo mandamento da Constituição de 1937, através do decreto lei nº 579 de 30.07.1938 no governo Getúlio Vargas até o período denominado de revitalização do Estado, com o plano de Gestão Pública governo Lula 2003-2010, conforme quadro 1 a seguir:

AÇÕES	CASOS	MEDIDAS ORIENTADORAS	PROCESSOS ADOTADOS
Reforma Administrativa	- DASP	- O problema está nos meios. Reforça o papel da burocracia. - Princípios – centralização e padronização.	- Soluções (a burocracia ortodoxa); busca de problemas (burocracia patrimonial). - Projeto Maurício Nabuco – implantado de maneira autoritária.
Modernização Administrativa	-Administração paralela (Governo JK) -Administração para o Desenvolvimento (regime militar)	- O problema está na adequação entre meios e fins – necessidade de uma burocracia flexibilizada para os fins de desenvolvimento (Plano de Metas e Planos Nacionais de Desenvolvimento, respectivamente).	- Problemas (rigidez e incapacidade) em busca de soluções (grupos executivos e Decreto-lei nº 200, respectivamente). - Elabora-se diagnóstico (Comissão de Simplificação Burocrática – COSB e Comissão Amaral Peixoto, respectivamente); proposições legais e implementa-se mediante forte liderança <i>top-down</i> (grupos executivos) ou de forma autoritária (Decreto-lei nº 200).
Reforma do Estado	- Governo Collor 1990/1991	- Princípios – descentralização e flexibilização. - O Estado como um problema.	- Soluções (desmonte e enfraquecimento do papel do estado).
Reforma do Estado	- Governo FHC 1995/2002	- O Estado como um problema (a crise do estado e da administração burocrática segundo a visão neo-institucionalista econômica). - Construção do Estado regulador. - Deslocamento entre planejamento e gestão – um plano de adequação do estado (Plano Diretor) não atrelado a metas de desenvolvimento; e um plano de desenvolvimento (PPA 2000-2003) sem um modelo de adequação do estado para sua implementação. -Orientação dominante do ajuste fiscal obstruiu tanto o Plano Diretor quanto o PPA. - Princípios – desestatização, flexibilidade, foco no cliente, orientação para resultados, controle social.	- Soluções (nova gestão pública, “administração gerencial”) em busca de problemas (a “administração burocrática”). - Elaboram-se planos (PD, PPA) com baixo envolvimento e participação dos atores envolvidos, o que gera baixo grau de implementação. - As políticas de gestão se fragmentam e prevalece a orientação do ajuste fiscal.

<p>Revitalização do Estado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O Plano de Gestão Pública do Governo Lula 2003/2006 2007/2010 	<ul style="list-style-type: none"> - O Estado como solução – papel ativo na redução das desigualdades e promoção do desenvolvimento. - A Administração Pública pode e deve ser otimizada para aumentar a capacidade do governo. - Princípios – redução do déficit institucional; fortalecimento da capacidade de formular e implementar políticas; otimização de recursos; participação, transparência e ética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas (diagnóstico institucional da APF) em busca de soluções (um plano de gestão pública). - O Plano de Gestão como uma agenda positiva – implementação dos PPAs 2004-2007 e 2008-2011, inovações gerenciais e equacionamento de problemas estruturais da administração federal. - Os resultados do primeiro mandato (2003-2006) ficam abaixo do esperado, em termos de eficiência, eficácia e efetividade, bem como na transparência e ética. - Pretende-se no período 2007-2011 reforçar a governança, com a superação das dificuldades encontradas para se implantarem as políticas públicas, devido à rigidez e ineficiência da máquina administrativa.
---------------------------------------	---	--	---

Quadro 1- Síntese das reformas administrativas, modernização administrativa e reformas do Estado no Brasil

Fonte: Adaptado de Presidência da República (2004) e Matias-Pereira (2010, p. 96).

Constata-se que o desenvolvimento sustentável do país e a agregação de valor público, passam pela atuação na gestão pública empreendedora, de modo a prover a agilidade, competência e responsabilização dos agentes e das estruturas de gestão pública. Ao gestor, empreendedor público cabe compreender e considerar os princípios da Legalidade, da burocracia e do saber lidar com a estrutura de poder.

Assim, destaca-se a Gestão Pública Empreendedora - GPE, em que a reforma gerencial visa conciliar determinados princípios e instrumentos da gestão empresarial em prol de resultados com eficiência na administração e gestão pública, favorecendo a sustentabilidade organizacional. Para avançarmos nesse sentido, sugere uma proposta institucionalizada do poder pública em parceria com a iniciativa privada, com debates participativos dos diversos atores da sociedade, incluindo as Instituições de Ensino Superior – IES para elaboração e execução de uma agenda de pesquisa que defina ou redefina as áreas, as tipologias e os desafios da administração pública com proposições de implementação nas organizações públicas e privadas e os agentes responsáveis por essa implementação.

Nesse contexto, Polary-Pereira (2016) cita que a busca realizada através do CNPq por meio da expressão administração pública, traz como resultado um total de 133 grupos de pesquisa, mas com a expressão gestão pública, sobe para 272 grupos. Entretanto, uma análise preliminar permite excluir grande parte, pois o objeto de pesquisa não é, de

fato, a administração pública, tanto no primeiro quanto no segundo caso, chegando enfim, a um total de 40 grupos, em que se constata a existência de uma baixa quantidade de pesquisadores envolvidos com o tema da administração pública. Contudo, é interessante notar que essa área tem ultimamente recebido a maior quantidade de submissões de artigos para apresentação no EnANPAD e outros congressos similares, ampliando ainda, os grupos de pesquisa.

Observa-se também, que o conhecimento contextualizado sobre administração pública no Brasil reflete ainda uma visão negativa sobre o Estado, a burocracia, os servidores e, sobretudo, o que se refere ao setor público, com visão exacerbada. O ensino de administração pública no Brasil não é fortemente contemplado pelos programas de pós-graduação *stricto sensu*, com baixa distribuição pelo território brasileiro de autores que discutem essa temática.

Um aspecto relevante é o “como se preparar para uma carreira profissional” que dará as bases fortes de um Gestor Profissional, devendo ser considerado: a predisposição pela carreira (automotivação), alicerçada pela qualificação, conscientização pessoal-profissional e autodisciplina, pois o diploma em si pode ou não valer; escolha de uma academia preparada para ofertar uma formação acadêmica com os parâmetros de qualidade exigidos pelo MEC e mercado de trabalho; é necessário conhecer, compreender, dominar, criticar e aplicar a teoria administrativa na academia e nas organizações, numa processo de conciliação da teoria com a prática organizacional (Polary-Pereira, 2019, p. 127).

Vasconcelos (2012), sobre a Escola Brasileira de Administração Pública-EBAPE, em que a sua função, assim como a das escolas da Fundação Getúlio Vargas - FGV, é gerar conhecimento por meio da excelência em pesquisa acadêmica e transmitir este conhecimento por meio de cursos de graduação, mestrado e doutorado do mais alto nível de qualidade. Ressalta a complexidade interdisciplinar da administração e os desafios organizacionais da produção de conhecimento. Em 2012, a EBAPE/FGV comemorou seus 60 anos consolidada como uma instituição de excelência nacional entre as mais reputadas e influentes do Brasil.

Polary-Pereira (2012) pesquisou no universo industrial do Maranhão, a Gestão por Sustentabilidade Integrada – GSI, definida como “um modelo alternativo de Gestão Profissional para a Administração que requer do gestor conscientização pessoal profissional para administrar com Orientação Empreendedora (OE) e Visão Integrativa (VI), diante de suas variáveis, componentes e dimensões, para favorecer a gestão, o sucesso e a perenidade da empresa”. A GSI é uma ampliação do termo gestão, comparado com a Administração da forma que Drucker (2002) a caracterizou. É voltada para a sustentabilidade organizacional, e abrange 03 dimensões, 05 componentes e 12 variáveis, conforme quadro 2 a seguir:

MODELO	DIMENSÕES	COMPONENTES	VARIÁVEIS
GSI	Administrativo Tecnológico	Gestão	Competências e Habilidades Gerenciais - Gestão Profissional (GSI), fundamentada no Empreendedorismo
			Estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira
		Tecnologia	Aporte Tecnológico (máquinas e equipamentos; sistemas e métodos de trabalho)
			Nível de eficiência Industrial
	Político Institucional	Políticas	Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal
			Aspectos legais, fiscais e trabalhistas
		Estratégias	Estratégias locais e Parcerias Político Institucional, Segmento Industrial e Sociedade Civil
			Plano de Desenvolvimento Industrial – PDI-2020
	Econômico Social	Indicadores Econômicos e Sociais	Mão de obra industrial qualificada
			Atrativos de investimentos: interno, externo e do Governo local
			Preservação do meio ambiente local da indústria
			Localização do negócio

Quadro 2 - O Modelo Conceitual da GSI, suas Dimensões, Componentes e Variáveis

Fonte: Polary-Pereira (2012).

O modelo da GSI foi fundamentada na Teoria do Empreendedorismo - “Literatura Gerencial” (McClelland; Winter, 1970); depois Teorias das Organizações e Administração, na Perspectiva das Estratégias das Empresas e Modos de Gestão Estratégica (Lumpkin; Dess, 1966); e Teoria Econômica (Schumpeter, 1934), introduzidas nas Ciências Sociais.

Na continuidade das pesquisas do modelo da GSI, para a sua atuação profissional e empreendedora na administração pública, o modelo foi adaptado em 2014 para as organizações públicas (quadro 3), sendo aplicado em organizações públicas no Maranhão.

MODELO	DIMENSÕES	COMPONENTES	VARIÁVEIS
GSI	Administrativo Tecnológico	Gestão	Competências e Habilidades Gerenciais - Gestão Profissional (a GSI)
			Estudos de viabilidade: técnica, política, social e financeira
		Tecnologia	Aporte Tecnológico: tecnologia e inovação; processos e métodos de trabalho; equipamentos.
			Nível de eficiência e eficácia de resultados
	Político Institucional	Políticas	Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal
			Legalidade, controle e transparência.
		Estratégias	Parcerias: Político Institucional, Público-Privado e Sociedade Civil
			Desenvolvimento Público Institucional e Gerencial
	Econômico Social	Indicadores Econômicos e Sociais	Qualificação, desempenho e resultados dos servidores
			Captação de Recursos: interno e externo
			Sustentabilidade Ambiental
			Relevância para a sociedade

Quadro 3 – O Modelo da GSI adaptado para as Organizações Públicas

Fonte: Polary-Pereira (2014).

Numa análise do panorama do empreendedorismo brasileiro e mundial, o Brasil, no período de 2008 a 2019, avançou na Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial - TEA. Em 2008 ocupava a 13ª posição no ranking mundial (Greco, 2008, 2010). De 2014 a 2015, passou do 13º para o 8º lugar dos 31 países de economias impulsionadas pela eficiência, com TEA de 17,2% em 2014 e 21,0% em 2015, a mais alta do grupo, superando os países dos BRICs, EUA e Alemanha.

No que se refere aos níveis de desenvolvimento, as taxas mais altas de TEA concentram-se no grupo de países impulsionados por fatores e as mais baixas de países pela inovação. Em estudo do GEM em parceria com o Fórum Econômico Mundial em 2015, foi constatado a “existência de correlação negativa entre o nível de desenvolvimento dos países (fatores, eficiência e inovação) e as taxas de empreendedorismo inicial (TEA)”. Esses dados e essa constatação, sugere melhor análise dos gestores das variáveis que integram esse processo, quando de suas decisões de investimentos nos países, posto que pode interferir a médio e longo prazo na Taxa de Empreendedorismo Estabelecidos - TEE. Pelos dados do GEM (2019), a TEA (nascentes e novos) superou a TEE e alcançou sua maior marca (23,3%). No entanto, a TEE baixou (16,2%), retornando aos valores obtidos em 2016 (16,9%) e 2017 (16,5%), sendo que em 2018, foi de 20,2 %, conforme

figura 1 a seguir:

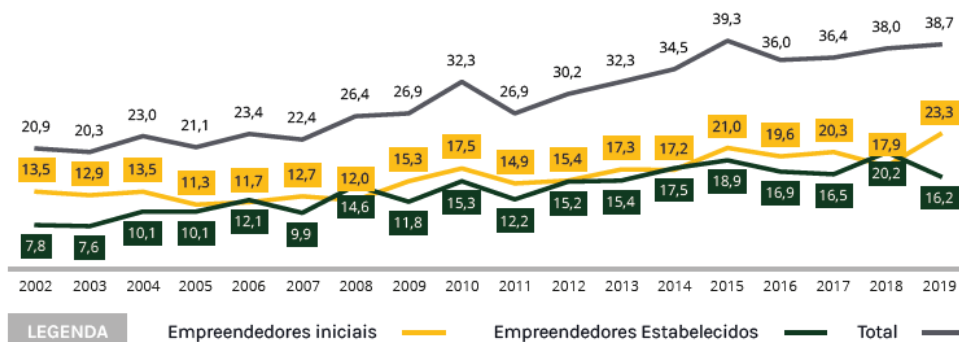


Figura 1 - Taxas¹ (em %) de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE - Brasil - 2002:2019

Fonte: GEM (2019)

¹ Percentual da população de 18 a 64 anos.

3 | METODOLOGIA

Corresponde aos métodos de abordagem e procedimentos (Marconi; Lakatos, 2007). Descreve-se a seguir a metodologia: a pesquisa na literatura, dados extraídos das fontes secundárias no universo das MPMGEs e organizações públicas. A linha de pesquisa foi “Tecnologia de Gestão”, sobre estudos organizacionais da realidade brasileira do programa de doutorado em Administração da FGV/EBAPE, e do Grupo de Pesquisa “Administração, Gestão e Estado-AGE” CNPq (Polary-Pereira, 2015), área de Ciências Sociais Aplicadas e linhas de Administração e Gestão, Administração Pública, Gestão de MPEs e Empreendedorismo

No campo, dados coletados no universo das MPMGEs industriais do Maranhão em 170 municípios (FIEMA, 2006), e em Hospitais e universidades públicas de São Luís-MA conforme tabelas 1 – universo das MPMGEs; 2 - amostra das MPMGEs, quadro 4 - análise comparativa de participação das MPMGEs no PIB do Maranhão, e tabela 3 – Universo dos hospitais e universidades públicos de São Luís.

Nº	Municípios	Porte das Indústrias				TOTAL
		MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE	
		Quantidade	Quantidade	Quantidade	Quantidade	
01	Alcântara	01	-	-	-	01
02	Bacabal	36	09	01	-	46
03	Balsas	59	21	02	-	82
04	Caxias	17	20	02	-	39
05	Cajapió	04	-	-	-	04
06	Imperatriz	192	97	04	-	293
07	Lago da pedra	16	03	-	-	19
08	Paço do lumiar	04	01	01	-	06
09	Raposa	02	-	-	-	02
10	Rosário	08	08	02	01	19
11	São João dos patos	11	-	-	-	11
12	São José de Ribamar	21	09	-	-	30
13	São Luís	739	380	46	10	1175
14	Timon	32	10	-	-	42
	Total	1142	558	58	11	1769

Tabela 1 - População acessível das indústrias para estratificação por porte

Fonte: FIEMA (2006).

Desse universo, foi extraída uma amostra aleatória estratificada proporcional (tabela 2). Foi realizada ainda, análise comparativa com participação de cada categoria econômica no PIB do Maranhão (quadro 4), descritos a seguir.

Nº	Municípios	Porte das Indústrias				Total
		MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE	
		Quantidade	Quantidade	Quantidade	Quantidade	
01	Alcântara	01	-	-	-	01
02	Bacabal	03	02	-	-	05
03	Balsas	06	02	-	-	08
04	Caxias	02	02	-	-	04
05	Cajapió	01	-	-	-	01
06	Imperatriz	16	08	02	-	26
07	Lago da pedra	03	02	-	-	05
08	Paço do lumiar	02	01	01	-	04
09	Raposa	01	-	-	-	01
Nº	Municípios	Porte das Indústrias				Total
		MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE	
		Quantidade	Quantidade	Quantidade	Quantidade	
10	Rosário	02	01	-	-	03
11	São João dos patos	01	-	-	-	01
12	São José de Ribamar	02	01	-	-	03
13	São Luís	51	22	05	03	81
14	Timon	02	-	-	-	02
	Total	93	41	08	03	145

Tabela 2 – Amostras significativas estratificadas indústrias, segundo municípios por porte

Fonte: FIEMA (2006).

Nº	MUNICÍPIOS	PIB a preço corrente	%
1	Alcântara	R\$65.418.000,00	0,17%
2	Bacabal	R\$505.600.000,00	1,27%
3	Balsas	R\$1.120.221.000,00	2,82%
4	Cajapió	R\$22.781.000,00	0,06%
5	Caxias	R\$825.527.000,00	2,08%
6	Imperatriz	R\$2.000.735.000,00	5,03%
7	Lago da Pedra	R\$152.435.000,00	0,38%
8	Paço do Lumiar	R\$291.564.000,00	0,73%
9	Raposa	R\$100.920.000,00	0,25%
10	Rosário	R\$134.819.000,00	0,34%
11	São João dos Patos	R\$89.164.000,00	0,22%
12	São José de Ribamar	R\$473.407.000,00	1,19%
13	São Luís	R\$ 15.337.347.000,00	38,58%
14	Timon	R\$715.427.000,00	1,81%
	TOTAL PIB (municípios participantes da pesquisa)	R\$ 21.835.365.000,00	54,93%
	TOTAL PIB (municípios não participantes da pesquisa)	R\$ 17.918.346.000,00	45,07%
	PIB Maranhão	R\$ 39.753.711.000,00	100%

Quadro 4 - PIB dos 14 municípios maranhenses da amostra das 145 MPMGEs pesquisadas no Setor Industrial do Estado do Maranhão

Fonte: Produto Interno Bruto dos municípios maranhenses – 2009. (IBGE - 2012).

Hospitais Públicos e IES Públicas de São Luís-MA	
Hospitais Públicos	IES Públicas
1. Hospital Djalma Marques Socorrão I	1. Universidade Federal do Maranhão – UFMA
2. Hospital Socorrão II	2. Universidade Estadual do Maranhão – UEMA
3. Hospital Universitário Presidente Dutra	
4. Hospital Aquiles Lisboa	
5. Hospital Aparelho Locomotor Sarah	
6. Hospital Geral Tarquínio Lopes Filho	
7. Hospital da Criança Enfermaria	
8. Hospital Nina Rodrigues	
9. Hospital Infantil Dr. Juvêncio Mattos	
10. Hospital Pam Filipino	
11. Hospital Pam Diamante	
12. Hospital Dr. Adelson Sousa Lopes	
13. Hospital Getúlio Vargas	
14. Pró-Saúde Associação Beneficente e Ass. Social	
15. Hospital Aldenora Belo	
16. Hospital da Mulher	
Total geral.....19	

Tabela 3 – O universo dos Hospitais Públicos e Universidades Públicas de São Luís-MA

Fonte: www.google.com.br/hospitaispublicosdesaoluis, com atualizações do autor

www.google.com.br/universidadespublicasdesaoluis

Desse universo foi extraída uma amostra de 05 (cinco) hospitais e 02 (duas) IES públicas para a coleta de dados, visando análise comparativa desses resultados com a pesquisa realizada em 2012 nas MPMGEs do Maranhão de aplicação do modelo da GSI.

Coleta, tratamento estatístico e análise dos dados: a técnica foi o questionário, aplicado aos pesquisados, com pontuação adaptada de escalas de mensuração de Malhotra (2006) e Ulrich, Smallwood e Sweetman (2009). Os dados levantados em 2012 receberam tratamento estatístico, com análise exploratória de dados com médias e percentuais das variáveis, componentes e dimensões do modelo da GSI; teste de Levene de homogeneidade das variâncias” e “análise de variância - ANOVA”; teste de correlação; e teste de regressão e correlação múltipla; e em 2016, análise exploratória com médias e percentuais das variáveis, componentes e dimensões do modelo da GSI e das tecnologias de administração.

Limitações: delimitação do estudo no universo num país de vasta dimensão territorial, e o Maranhão com 217 municípios (IBGE, 2009), logo se delimitou às MPMGES do Setor Industrial-MA, aos hospitais e às universidades públicas de São Luís-MA, e pouca literatura e trabalho empírico específico que permitisse um estudo aprofundado da teoria (Popper, 1975). Consciente das limitações, considerou-se que o método foi adequado para sustentar a pesquisa e avaliar com consistência os resultados.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre os resultados da pesquisa nas MPMGEs da amostra industrial, foi verificado que “a Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI, fundamentada na Teoria do Empreendedorismo, favorece a gestão, o sucesso e a perenidade das empresas” (quadro 5), a sustentabilidade organizacional; e “a perenidade das MPMGEs, impacta positivamente no desenvolvimento industrial do Maranhão”.

Esses resultados sugerem a aplicação do Modelo da GSI em outras organizações, intervindo com as variáveis predominantes que favoreceram a gestão, o sucesso e perenidade desse setor, visando se obter novos resultados empíricos. Tais resultados são coerentes com outros estudos e pesquisas anteriores (Ilda, 1984; Adizes 1990; De Geus, 1999; Arruda et al., 2007; Silva, Jesus e Melo, 2009; Bernhoeft e Martinez, 2011). Serviu também de inspiração para a adaptação e aplicação do Modelo da GSI nas organizações públicas.

CONCEITO	DIMENSÕES	MÉDIA	%	COMPONENTES	MÉDIA	%	VARIÁVEIS	MÉDIA	%
GSI	Administrativo Tecnológico	8,8	37,3	Gestão	8,8	18,8	Competências e habilidades gerenciais dos sócios que dirigem e de outros que administram ou assessoram o negócio, fundamentado Empreendedorismo.....	8,9	9,5
							Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira.....	8,7	9,3
				Tecnologia	8,7	18,5	Aporte Tecnológico (máquinas e equipamentos; sistemas e métodos de trabalho)	8,8	9,4
							Nível de eficiência Industrial..	8,6	9,1
	Político Institucional	6,7	28,4	Políticas	6,8	14,5	Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal	5,8	6,2
							Aspectos legais, fiscais e trabalhistas.....	7,7	8,3
				Estratégias	6,5	13,9	Estratégias locais e Parcerias Político Institucional, Segmento Industrial e Sociedade Civil.....	6,1	6,6
							Plano de Desenvolvimento Industrial – PDI-2020	6,8	7,3
	Econômico Social	8,1	34,3	Indicadores Econômicos e Sociais	8,1	34,3	Mão de obra industrial qualificada	8,6	9,1
							Atrativos de investimentos: interno, externo e do Governo local	6,6	7,0
							Preservação do meio ambiente local da indústria..	8,5	9,1
							Localização do negócio	8,6	9,1

Quadro 5 – O Modelo da GSI: médias e percentuais das Dimensões, Componentes e Variáveis que influem positivamente na Gestão, Sucesso e Perenidade das MPMGEs industriais - MA.

Fonte: Polary-Pereira (2012).

Foi constatado pelo “Teste de Levene de Homogeneidade das Variâncias” e “Análise de Variância – ANOVA”, das 12 variáveis do modelo da GSI (Polary-Pereira, 20212, p. 170),

que nos resultados do teste da ANOVA, as conclusões apontam, que não há diferença entre as médias em 11 (onze) variáveis do modelo, as quais foram:

Competências e habilidades gerenciais dos sócios que dirigem e de outros que administram ou assessoram o negócio - Gestão Profissional (GSI), fundamentada no Empreendedorismo; Aporte Tecnológico (máquinas e equipamentos: sistemas e métodos de trabalho); Nível de eficiência industrial; Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal; Aspectos legais, fiscais e trabalhistas; Parcerias: Político-Institucional, Setor Industrial e Sociedade Civil; O Plano de Desenvolvimento Industrial – PDI 2020; Mão de obra industrial qualificada; Atrativos de investimentos (interno/externo e Governo do MA) para o Setor Industrial; Preservação do meio ambiente local da Indústria; Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira; e Localização do negócio. Já na variável Estratégias locais: Governo do MA, Prefeitura, Parcerias, outras, as conclusões apontam que há diferenças entre as médias. Os testes foram realizados usando-se o nível de significância de 5% (0.05%), ou seja, com 95% de probabilidade de acertar a validade do teste (grau de confiança).

Pelo teste de correlação entre “as variáveis que mais influem positivamente e que mais interferem negativamente na gestão, sucesso e perenidade das MPMGEs industriais do Maranhão” (Polary-Pereira, 20212, p. 340), predominou “correlação positiva substancial entre as variáveis localização do negócio que influi positivamente e localização do negócio que interfere negativamente”, e correlação positiva moderada nas variáveis “Mão de obra industrial qualificada e mão de obra industrial desqualificada”, e “competências e habilidades gerenciais dos sócios que dirigem e de outros que administram ou assessoram o negócio – Gestão Profissional (GSI) e “competências e habilidades gerenciais dos sócios que dirigem e de outros que administram ou assessoram o negócio – Gestão não Profissional (GNP), fundamentada no não Empreendedorismo”.

Pelos resultados da regressão e correlação múltipla das 06 variáveis da GSI que mais influem positivamente na gestão, sucesso e perenidade (Independentes), e das 06 mais importantes para o sucesso na fase de perenidade (Dependente) nas MPMGEs industriais (Polary-Pereira, 20212, p. 344), a variável “Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira” apresentou os coeficientes de correlação múltipla (R_{xy}) = 0.6170 e 0.5680 (correlação positiva substancial), e = 0.1276 (correlação positiva baixa) e nos coeficiente de determinação, significa que 38.07% , 31.45% e 1.63% da variação de Y pode ser explicada pelo modelo, logo é a que mais explica a variação de Y (Dependente), seguida de: “nível de eficiência industrial” com o coeficiente de correlação múltipla (R_{xy}) = 0.5215 (correlação positiva substancial),” Mão de obra industrial qualificada” = a 0.4996 (correlação positiva moderada), e “Localização do negócio = 0.3796 (correlação positiva moderada). Nos coeficientes de determinação, significa, respectivamente que 27.19%, 20.22%, 14.41% e 8.02 da variação de Y pode ser explicada pelo modelo. Esses resultados sugere a eficácia do modelo da Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI na perenidade

das MPMGEs da mostra, sendo fator favorável à sustentabilidade organizacional.

Com a adaptação do Modelo GSI de Polary-Pereira (2014) para as organizações públicas e sua aplicação em seis instituições públicas do Maranhão (Polary-Pereira; Silva, 2015), sendo: quatro hospitais, uma Universidade Federal e uma Universidade Estadual, os resultados mostram:

Variáveis	Média	Mínimo	Máximo	DP
Competências e habilidades gerenciais dos Gestores, Gestão Profissional (GSI).	9	7	10	1,195229
Estudo de Viabilidades: técnica, política, social e financeira.	7,625	7	8	0,517549
Tecnologia e Inovação	7,375	6	10	1,407886
Nível de eficiência e eficácia de resultados	8,625	8	10	0,744024
Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal.	7,375	5	10	1,505941
Legalidade, controle e transparência.	8,625	6	10	1,59799
Parcerias: Político-Institucional; Público-Privado e Sociedade Civil.	8,625	6	10	1,407886
Desenvolvimento público institucional e Gerencial.	8,375	6	10	1,30247
Qualificação, desempenho e resultados dos servidores.	8	6	10	1,511858
Capacitação de Recursos: interno e externo.	7,25	6	8	1,035098
Sustentabilidade Ambiental	7,875	5	10	1,642081
Relevância para a Sociedade	9,125	8	10	0,991031

Tabela 4 – Variáveis que mais influem favoravelmente na Excelência organizacional das Instituições pesquisadas

Fonte: Polary-Pereira e Silva (2015).

A figura a seguir mostra as maiores contribuições das Instituições Públicas para o cumprimento da missão no Estado do Maranhão.



Figura 1 - Maiores contribuições das Instituições Públicas da amostra para o cumprimento da missão.

Fonte: Polary-Pereira e Silva (2015).

A relevância das Instituições Públicas pesquisadas, na visão dos gestores, é de grande importância para a sociedade, em que essa variável corresponde a 46% para o cumprimento da missão; 23% em relação a satisfação de seus clientes externos; 16% refere-se à satisfação dos funcionários e 15% relacionado a excelência organizacional dos serviços.

Em outra pesquisa de campo (Polary-Pereira; Fonseca, 2015), sobre a Gestão da Universidade e o Desenvolvimento Regional Sustentável, dentre as 12 variáveis do modelo da GSI (Polary-Pereira, 2014), que mais influem favoravelmente na Gestão da Universidade, as melhores avaliadas foram: “parcerias”, “captação de recursos” e “relevância para a sociedade”, conforme figuras 2, 3 e 4 a seguir:

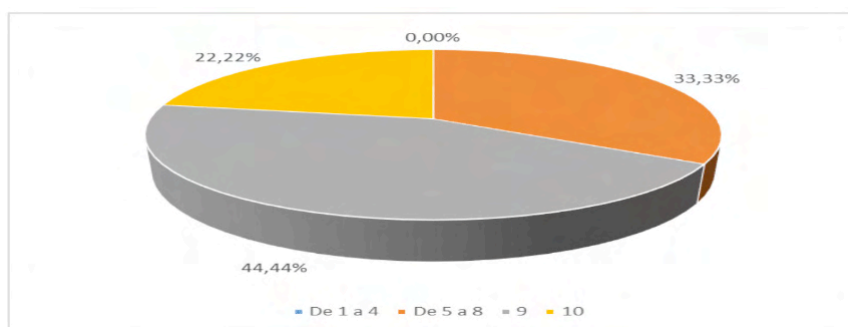


Figura 2 - Parcerias: Político-Institucional, Público-Privado e Sociedade Civil

Fonte: Polary-Pereira e Fonseca (2015).

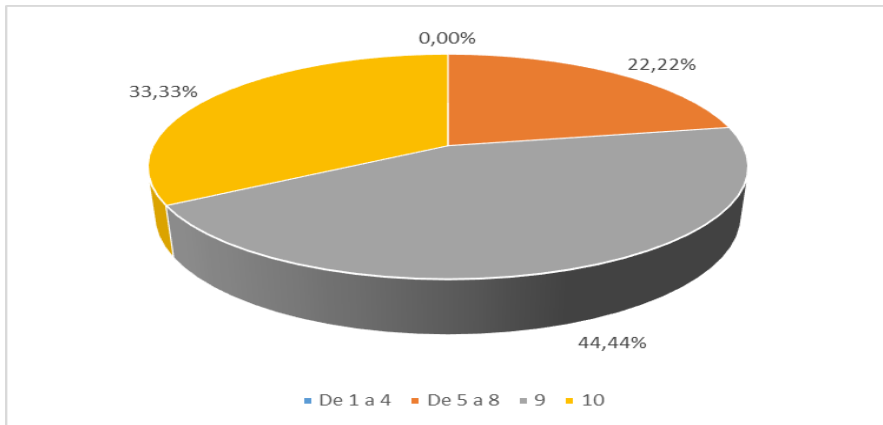


Figura 3 - Captação de recursos: interno e externo

Fonte: Polary-Pereira e Fonseca (2015).

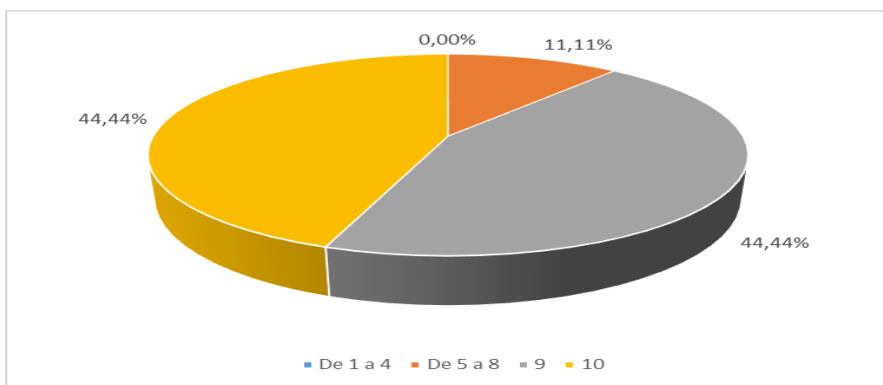


Figura 4 - Relevância para a sociedade

Fonte: Polary-Pereira e Fonseca (2015).

Com base nesses resultados, sugere um “programa de desenvolvimento”, visando capacitar os gestores e demais atores sociais das Universidades para o desenvolvimento regional sustentável, incentivando a publicação científica com essa área temática; além de desenvolvimento de projetos sustentáveis, baseados no tripé das dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável. É pertinente que a universidade busque renovação de tecnologias e processos. O programa de desenvolvimento preparará os atores sociais: gestores, servidores, docentes e discentes das universidades e da sociedade civil, sendo viável a aplicação em quatro fases: determinação das necessidades de capacitação; programação; execução; e avaliação dos resultados.

5 | CONCLUSÕES

Na análise da literatura para uma caracterização da gestão pública empreendedora-

GPE no contexto da nova administração pública, observa-se certa clareza de entendimento conceitual no Brasil e sua difusão em diversos países, considerando suas especificidades, dificuldades, avanços e perspectivas teóricas. No entanto, quando da transferibilidade dessa visão teórica para o contexto da prática organizacional nas organizações públicas, e nas privadas, quando em sistema de parceria público e privado comumente adotado, ainda precisamos avançar, requerendo continuidade de estudos empíricos e pesquisas de campo que gerem novos caminhos viáveis de aplicação da GPES para que as organizações se tornem sustentáveis e gerem melhor impacto no desenvolvimento econômico e social.

Dentre as conclusões dos estudos no campo, o artigo aponta que a Gestão Pública Empreendedora, quando aliada às tecnologias, gera perspectivas favoráveis de sustentabilidade organizacional e impacto no desenvolvimento econômico e social, trazendo benefícios para a sociedade.

Numa visão geral das especificidades de atuação na esfera pública, sugere uma liderança associada à capacidade do líder em “gerar sentido de coletividade em indivíduos do mesmo grupo, motivando pessoas a agirem em benefício comum”, sendo a prática ou trajetória profissional dos gestores, enfatizada como fator preponderante ao desenvolvimento de competência, em detrimento das tendências dos líderes de impor sua posição pelo cargo. O modelo gerencial de administração pública se caracteriza, também, pela incompletude da reforma administrativa no âmbito municipal, não alcançou a maioria dos municípios e nem de forma efetiva os três níveis de governo. Requer esforços conjunto do Estado brasileiro, das universidades e demais atores sociais para a efetivação do modelo de administração gerencial, na visão da GPE e nos preceitos constitucionais da democracia, pois assim, trará ganhos de sustentabilidade organizacional e desenvolvimento econômico e social.

Conclui-se que a aplicação da Gestão por Sustentabilidade integrada-GSI nas MPMGEs da amostra industrial (Polary-Pereira, 2012), como uma das tecnologias de gestão, foi efetiva para a perenidade desse segmento, o que favorece a sustentabilidade organizacional. Quando o modelo GSI foi aplicado nos hospitais e universidades públicas (Polary-Pereira; Silva, 2015), focado na Gestão Pública Profissional e Gestão com Pessoas, foi verificada a relevância de uma visão sistêmica pelos gestores do macroambiente, em que pese predominar nas ações a transparência, a idoneidade e a ética, posto que favoreça as organizações públicas que buscam a excelência organizacional.

A pesquisa sobre a gestão da universidade e o desenvolvimento regional sustentável, nas universidades de São Luís (Polary-Pereira; Fonseca, 2015), concluiu que as variáveis predominantes do modelo da GSI foram: parcerias, captação de recursos e relevância para a sociedade, aliadas a um “programa de desenvolvimento dos gestores”, visando o desenvolvimento regional sustentável e incentivos às publicações científicas que favoreçam a academia, as organizações e a sociedade.

Com base nas análises da literatura e nos dados das pesquisas de campo, o artigo

cumpriu o seu objetivo, deu resposta respondeu ao problema de investigação e confirmou a hipótese levantada.

A expectativa é de que este estudo possa ampliar a discussão da temática da Gestão Pública Empreendedora, tanto na academia quanto pelos gestores públicos, privados e demais atores desse processo que tomam as decisões que afetam a sustentabilidade organizacional, o cidadão e a sociedade.

Sugere ainda, predominar nas ações a transparência, a idoneidade e a ética, em que pese a valorizar os profissionais que já atuam nessa *performance* e tornarem-se exemplos de gestores comprometidos com a Administração e Gestão Pública e as organizações privadas, tornando a gestão profissional e sustentável como uma alternativa viável para obtenção de melhores resultados organizacionais e a sociedade na produção de bens e serviços.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito? São Paulo: Pioneira, 1990.

ARRUDA, C.; SANTANA, José; BRASIL, Haroldo; CAMPANA, Roberta; NOGUEIRA, Débora; SANTOS, Rita. **Empresas duradouras**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007. (Relatório de Pesquisa RP0701).

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2.ed. atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2007.

BELL, M., PAVITT, K. **The Development of Technological Capabilities**. In: HAGUE, et al. Trade, Technology and International Competitiveness. Washington: World Bank, 1995.

BRASIL. **Plano Diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Pp. 10-59.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Democracia republicana e participativa**. Novos estudos. São Paulo: CEBRAP, v. 71, p. 77-91, 2005.

DE GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DOSI, G. Mendonça. **Technique and industrial transformation: theory and an application to the semiconductor industry**. Carlos D. Sziłak. Campinas-SP: Ed. UNICAMP, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

FIEMA. **Cadastro Industrial de São Luís-MA**. São Luís-MA, 2006.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Aprendizagem Tecnológica e Performance Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2003.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2019**\Coordenação Simara Maria de Souza Silveira Greco, diversos autores. Curitiba: IBQP, 2019, 32 p.

GRECO, Simara M. **Entrepreneurship in Brazil**. Curitiba: IBQP, 2008, 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro, 2012.

_____. **Estimativa populacional 2009**. Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 14 jan. 2010.

ILDA, Itiro. **Pequena e média empresa no Japão**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

LALL, Sanjaya **Technological Capabilities and Industrialization**. World Development, Vol. 20, Issue 2, 1992, p.165-186.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, 1996.

MALHOTRA, Nareshk. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McCLELLAND, David C.; WINTER, David G. **Como se motiva el exito economico**. Cidade de México: Unión Gráfica, 1970.

MARTINS, Paulo Emilio Matos. **A reinvenção do sertão: a estratégia organizacional de Canudos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

PAES-PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**. V. 45, n. 1. Jan/mar, 2005.

POLARY-PEREIRA, Ilmar. Inovação e tecnologias: fatores de êxito na gestão das organizações com desenvolvimento e competitividade. **International Journal Innovation - IJI**. São Paulo, 9(1), p. 180-214, jan./apr. 2021.

_____. **Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI: uma alternativa de gestão profissional para as organizações**. 1.ed. Curitiba: Appris, 2019.

_____. **Grupo de Pesquisa Administração, Gestão e Estado-AGE**. CNPq, 2015.

_____. **Gestão Pública Profissional e Gestão com Pessoas: uma alternativa de excelência organizacional viável para as Organizações Públicas** Projeto PIBIC-CNPQ/UEMA/FAPEMA, Ed. N° 07/2014 selecionado.

_____. **Gestão por Sustentabilidade Integrada-GSI: uma análise nas Micro, Pequenas, Médias_e Grandes Empresas (MPMGEs)**, a partir da literatura e da visão dos gestores industriais do Estado do Maranhão. Tese de Doutorado em Administração FGV/EBAPE-RJ, 2012.

POLARY-PEREIRA, Ilmar, RAMOS, Allyson, SILVA, Yasmin, SILVA, Abigail. **As contribuições das tecnologias da Administração e perenidade das Micro e Pequenas Empresas-MPEs**. Relatório Final. Projeto de Extensão PIBEX, Ed. N° 06/2015-PROEXAE/UEMA, 2016.

POLARY-PEREIRA, Ilmar; FONSECA, Lucas. **Relatório final**. Projeto Edital 05/2014-PROEXAE/UEMA, 2015.

POLARY-PEREIRA, Ilmar; SILVA, Francielma. **Relatório final**. Projeto Edital N° 07/2014-PPG/UEMA-PIBIC-CNPq/FAPEMA, 2015.

MATIAS PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POPPER, K.R. **Conhecimento objetivo**. São Paulo: EDUSP, 1975.

SCHUMPETER, Joseph A. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1934.

SILVA, Wendel; JESUS, Daiana; MELO, Alfredo. **Ciclo de vida das organizações**: sinais de longevidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem-MG, 2009. Disponível em: <www.revistasusp.sibi.usp.br>. Acesso em: 10 jan. 2012.

ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm; SWEETMAN, Kate. **O Código da Liderança**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

VASCONCELOS, Flávio C. de. Estratégias acadêmicas e a formação de uma instituição de excelência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. Nov/Dez. 2012, vol. 46, n° 6.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 34, 36, 38, 39, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 83, 93, 95, 102, 115, 116, 119, 130, 131, 132, 133, 134, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 206, 207, 208, 209

Administrador 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 15, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 38, 201

Área de estudo 61, 62, 63, 65

Assessoria 37, 42, 52, 54, 55, 126, 127, 161

Atitudes 17, 38, 40, 43, 45, 52, 114

B

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 46, 47, 48, 55, 56, 62, 71, 72, 81, 82, 83, 86, 91, 100, 101, 108, 115, 116, 117, 128, 133, 134, 143, 150, 164, 177, 178, 180, 181, 183, 184, 193, 194, 195, 197

C

Capital 16, 18, 62, 70, 78, 79, 107, 114, 119, 125, 132, 141, 150, 151, 154, 166, 168, 169, 171, 172

Clientes 22, 47, 58, 85, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 111, 112, 119, 120, 124, 125, 137, 139, 157, 158, 167, 169, 171, 191, 199

CLT 83, 84

Competências 1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 120, 121, 182, 183, 188, 189, 190

Conhecimentos 5, 8, 9, 10, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 52, 158, 199, 204

Consultoria 9, 20, 37, 42, 54

Consumidor 56, 57, 58, 98, 99, 114

Criciúma 80, 82, 86

Currículo 4, 8

Custo 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 124, 125, 202

D

Desemprego 80, 81, 84, 89, 90, 108, 117

E

Ecoeficiência 102, 104, 106, 109, 112, 114, 115, 116

El Paso 73, 75

Empreendedorismo 16, 37, 42, 43, 54, 130, 133, 174, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 195

Empreendimento 33, 120, 125, 149, 150, 164, 184

Empresa 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 42, 56, 57, 58, 59, 64, 69, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 137, 143, 144, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 194, 195, 202, 203

Endomarketing 85, 92, 93

Ensino 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 28, 33, 50, 111, 115, 129, 180, 181, 197, 198, 205

Estado 31, 45, 46, 47, 48, 49, 56, 62, 70, 72, 73, 81, 82, 83, 89, 98, 115, 132, 140, 146, 148, 149, 162, 167, 168, 172, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 184, 186, 190, 193, 194, 195, 197, 199, 207

Estratégia 17, 29, 36, 41, 48, 58, 70, 96, 98, 99, 100, 130, 133, 134, 195, 209

F

Família 84, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165

G

Geomarketing 56, 57, 58, 59, 60, 70, 71, 72

Gerência 39, 41, 43, 54, 177

Gerenciamento 9, 19, 36, 45, 51, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208

Gestão 1, 2, 5, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 81, 82, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 121, 123, 127, 129, 130, 133, 148, 149, 152, 153, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 164, 165, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209

Gestor 9, 25, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 86, 157, 180, 181

Governança 31, 46, 47, 103, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 180, 197

H

Habilidades 9, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 52, 53, 90, 98, 139, 142, 144, 168, 169, 172, 176, 182, 183, 188, 189, 190, 199

I

Inovação 21, 41, 43, 99, 113, 117, 120, 183, 190, 195, 209

J

Juárez 73, 75

L

Legislação 80, 81, 82, 83, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 151, 159, 206

Líder 25, 40, 193

Liderança 21, 25, 26, 27, 28, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 45, 126, 179, 193, 196

M

Marketing 16, 19, 20, 22, 56, 57, 58, 71, 72, 85, 95, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 110, 112, 114, 115, 116, 195

Mercado 5, 8, 16, 18, 19, 20, 23, 27, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 41, 42, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 69, 70, 89, 92, 97, 99, 100, 117, 119, 124, 125, 127, 151, 155, 159, 160, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 172, 177, 181

Metaprocessos 30, 31, 32, 33, 34, 35

Modelos 9, 19, 20, 27, 46, 47, 55, 102, 103, 104, 105, 113, 114, 116, 117, 121, 123, 137, 138, 140, 167, 178, 194, 206

Motivação 40, 43, 45, 121, 126

N

Negociação 9, 19, 39, 40, 44, 45, 92

O

Orçamento 52, 55, 126, 200, 202, 203, 205, 206

P

Planejamento 11, 19, 21, 25, 29, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 43, 45, 52, 55, 62, 101, 107, 108, 111, 112, 113, 117, 119, 120, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 153, 161, 179, 199, 200, 201, 202, 206, 207, 208

R

Relacionamento 24, 27, 28, 56, 60, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 124, 125, 126, 159

Responsabilidade social 18, 23, 102, 103, 106, 107, 110, 112, 114, 115, 116

RH 86

S

Satisfação 95, 96, 97, 98, 100, 191, 202

Secretário executivo 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 55

Setor lácteo 102, 104, 105, 106, 108, 110, 111, 112, 113, 114

SGA 105, 113

SIG 56, 57, 58, 59, 63, 70, 71

Sucesso 18, 20, 34, 41, 44, 47, 90, 95, 98, 99, 100, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 165, 176, 181, 187, 188, 189, 201

Sustentável 62, 103, 105, 106, 111, 115, 116, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 191, 192, 193, 194

T

Trabalho 1, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 27, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 61, 63, 66, 67, 70, 81, 83, 84, 85, 89, 96, 99, 100, 115, 125, 131, 150, 158, 159, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 196, 198, 200, 204, 207, 208

U

Universidade 2, 4, 13, 14, 36, 50, 55, 71, 72, 80, 116, 130, 131, 165, 174, 186, 190, 191, 192, 193, 197, 198, 205, 207, 209

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora

Ano 2022

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉️ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022