

## Gestão pública empreendedora e suas perspectivas para organizações sustentáveis



<https://doi.org/10.56238/tecnolocienagrariabiosoci-043>

### Ilmar Polary Pereira

Doutor em Administração - FGV/EBAPE.  
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA  
E-mail: [i.polary@hotmail.com](mailto:i.polary@hotmail.com)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9206-5124>

### Gustavo Pereira da Costa

Doutor em Administração - FGV/EBAPE.  
Academia Maranhense de Ciência da  
Administração - AMCA  
E-mail: [professorgustavo@hotmail.com](mailto:professorgustavo@hotmail.com)  
ORCID: <http://orcid.org/0009-0000-9643-0344>

### RESUMO

O estudo objetiva mostrar as perspectivas da Gestão Pública Empreendedora para as organizações Sustentáveis. Investigou o problema “qual o impacto da Gestão Pública Empreendedora, aliada às tecnologias nas organizações e no desenvolvimento econômico e social?”. Como método, pesquisas na literatura e em organizações

industriais e públicas, com amostras aleatória estratificada e por acessibilidade. Como contribuições teóricas, pontua avanços para a academia em termos de gestão pública e privada, e das tecnologias que favorecem a sustentabilidade das organizações, visando debates na comunidade acadêmica e de investigação empírica nas organizações. Nas contribuições gerenciais e sociais, aponta que o uso de tecnologias de gestão nas organizações, dentre elas, a Gestão por Sustentabilidade Integrada, fundamentada na Teoria do Empreendedorismo, impacta no desenvolvimento gerencial e social sustentável. Dentre os resultados e conclusões, sugere que Gestão Pública Empreendedora, e as tecnologias de gestão, criam perspectivas que impactam na sustentabilidade organizacional, no desenvolvimento econômico sustentável e na sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão por Sustentabilidade Integrada, Gestão Pública Empreendedora, Organizações Sustentáveis, Empreendedorismo, Tecnologia.

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea carece de novos modelos e práticas de gestão que favoreçam a prestação de serviços para a sociedade, pois, além de serem relevantes para a sustentabilidade organizacional, refletem no desenvolvimento social sustentável. A pesquisa acadêmica parte do problema de investigação, seguida de hipóteses e questões de pesquisa (TRIVIÑOS, 2009).

O estudo da Gestão Pública Empreendedora e Organizações sustentáveis investigou em organizações públicas e industriais das amostras, que foi seu objeto de estudo, o problema “qual o impacto da Gestão Pública Empreendedora, aliada às tecnologias nas organizações e no desenvolvimento econômico e social?”. A hipótese foi “a Gestão Pública Empreendedora, quando aplicada, aliada com as tecnologias, impacta favoravelmente nas organizações sustentáveis, no desenvolvimento econômico e na sociedade”.



Dentre as questões de pesquisa investigadas, destacam-se: de que forma a aplicação da Gestão Pública Empreendedora - GPE nas organizações impacta na sustentabilidade organizacional? Qual o impacto das dimensões, componentes e variáveis do modelo da Gestão por sustentabilidade Integrada - GSI nas organizações sustentáveis? Quais os reflexos da sustentabilidade organizacional no desenvolvimento econômico e social sustentável?

O estudo fundamentou em seu referencial teórico, duas vertentes: na primeira, a pesquisa na literatura, que buscou a fundamentação que sustente a relevância da gestão pública empreendedora, aliada às tecnologias de gestão para as organizações sustentáveis e o desenvolvimento econômico e social. Na segunda, a de atuação profissional na análise do perfil profissional dos gestores privados e públicos e nas análises dos resultados das pesquisas de campo de aplicação do modelo Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI no setor industrial e em organizações públicas. O estudo teve como objetivo apontar as perspectivas da Gestão Pública Empreendedora para as organizações Sustentáveis

## 2 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” (MARTINS, 2001, p. 45). A Gestão Pública Empreendedora - GPE contempla as dimensões, componentes e variáveis da Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI (Polary-Pereira, 2015, 2019), aplicáveis nas organizações públicas e privadas, que aliada ao empreendedorismo, apontam impactos positivos para as organizações sustentáveis.

Para o termo “sustentabilidade” ainda há ambiguidade de compreensão em suas distintas dimensões acadêmicas. 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 (<https://ideiasustentavel.com.br/o-que-e-sustentabilidade/>). Para Kuzma, Doliveira e Silva (2017, p. 431), as organizações envolvidas no debate da sustentabilidade “buscam constantemente identificar maneiras pelas quais possam desenvolver novas formas de produção e de gestão de recursos”, requerendo competências individuais ou grupais para a sustentabilidade organizacional.

Milach, Meirino e Barros (2017) ressaltam que, na sustentabilidade corporativa, as empresas devem participar do desenvolvimento sustentável. O projeto Visão 2050, do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), está de acordo que um mundo a caminho da sustentabilidade exigirá mudanças fundamentais nas estruturas, como as de governanças e econômicas. Para Yin e Chang (2020), a sustentabilidade organizacional é produtiva como o resultado de uma ideologia congruente de preocupações econômicas, sociais e ecológicas.

Para além do foco em que o termo sustentabilidade é mais conhecido, que é na dimensão ambiental, este estudo foca na sustentabilidade da dimensão organizacional, com ênfase nos vértices



econômico e social, mas sem desconsiderar o vértice ambiental. Na sustentabilidade organizacional, as organizações, através das tecnologias de gestão e do empreendedorismo, das dimensões e componentes da capacidade tecnológica, tendem a trilharem para o caminho do sucesso e da perenidade, favorecendo o desenvolvimento econômico sustentável. (POLARY-PEREIRA, 2022).

A Gestão Pública Empreendedora foi desenvolvida nas vertentes acadêmica e de atuação profissional na administração pública e organizações industriais. Na acadêmica, uma das razões de uma boa formação é melhorar o modo como às organizações são administradas, posto que organizações bem administradas por gestores que aplicam a Gestão Pública Empreendedora desenvolvem consistência, crescimento e prosperidade, e quando mal administradas, declinam, e muitas vezes, morrem (POLARY-PEREIRA, 2019, 2020). Outro aspecto que um gestor deve considerar em sua atuação nas organizações, é o entendimento das fases de criação, manutenção, manutenção perene, crescimento e perenidade.

Há duas correntes de pensamento que orientam a constituição do modelo da nova administração pública: o pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública (PAES-PAULA, 2005). As ideias do pensamento liberal e neoliberal que deram sustentação ao gerencialismo estão relacionadas à amplitude ideal do papel do Estado na sociedade e na economia, o qual teria as seguintes funções: manter a segurança interna e externa; garantir o cumprimento dos contratos; e prestar serviços essenciais de utilidade pública. A teoria da escolha pública defende que os princípios econômicos devem ser aplicados para explicar temas políticos.

Pode-se considerar que o pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública buscavam um modelo de administração pública inovador. Assim, surgem as recomendações de aproximar o modelo de gestão das organizações públicas às práticas gerenciais utilizadas no setor privado, como a introdução de conceitos de avaliação de desempenho, eficiência e responsabilidade (HOOD, 1995).

No movimento gerencial no Brasil, empenhado efetivamente em mudar o modelo de administração pública brasileira, o Presidente Fernando Henrique Cardoso - FHC criou o Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE, para tratar desses assuntos. Para FHC, a administração pública gerencial é baseada em conceitos atuais de “administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados. É descentralizada para poder chegar ao cidadão que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado” (BRASIL, 1995, p. 1).

A proposta da reforma no Brasil foi fundamentada em três dimensões: 1. Institucional-legal, que trata do sistema normativo e legal da administração pública; 2. Cultural, visando a transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; 3. Gestão pública, 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.



A reforma objetivava: a) Busca da eliminação da crise fiscal; b) Transformação da administração pública burocrática em gerencial; c) Melhoria do atendimento das demandas sociais (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Na configuração gerencial, como ressalta Costa (2012), a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão assume um papel preponderante, inspirado pelo ideal renovado do interesse público. O autor ressalta ainda, o surgimento da Nova Administração Pública, em contraposição ao caráter autorreferido da administração burocrática, desde a origem do gerencialismo puro, seus conceitos fundantes, até a experiência brasileira.

O quadro 1 a seguir, descreve uma síntese do processo de profissionalização na Gestão Pública.

Quadro 1- Síntese da trajetória das Reformas Administrativas, Modernização Administrativa e Reformas do Estado no Brasil

<b>AÇÕES</b>	<b>CASOS</b>	<b>MEDIDAS ORIENTADORAS</b>	<b>PROCESSOS ADOTADOS</b>
<b>Reforma Administrativa</b>	- 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.
<b>Modernização Administrativa</b>	-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).
<b>Reforma do Estado</b>	- Governo Collor 1990/1991	- Princípios – descentralização e flexibilização. - O Estado como um problema.	- Soluções (desmonte e enfraquecimento do papel do estado).
<b>AÇÕES</b>	<b>CASOS</b>	<b>MEDIDAS ORIENTADORAS</b>	<b>PROCESSOS ADOTADOS</b>
<b>Reforma do Estado</b>	- 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 de gestão – um plano de adequação do estado (Plano Diretor) não atrelado 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.
<b>Revitalização do Estado</b>	- O Plano de Gestão Pública do Governo	- O Estado como solução – papel ativo na redução das	- Problemas (diagnóstico institucional da APF) em busca de soluções (um plano de gestão pública).



	Lula 2003/2006 2007/2010	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.	- 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, de 2007 a 2011, reforçar a governança, com a superação das dificuldades encontradas para se implementarem as políticas públicas, devido à rigidez e ineficiência da máquina administrativa.
--	--------------------------------	---	--

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 por esse processo de profissionalização, de modo a prover a agilidade, competência e responsabilização dos agentes e das estruturas de gestão pública. Ao gestor público empreendedor (Polary-Pereira, 2020, p.13), “cabe compreender e considerar os princípios da legalidade, da burocracia e do saber lidar com a estrutura de poder”.

Quanto ao conhecimento sobre Administração Pública no Brasil (Fadul, Silva e Silva, 2012), descrevem que ainda reflete uma visão negativa sobre o Estado, a burocracia, os servidores, e o ensino de administração pública não é fortemente contemplado pelos programas de *stricto sensu*. Os autores apontam ainda, que os 20 grupos de pesquisa que apareceram no site do CNPq sobre “administração pública” e “gestão pública” não estão classificados no campo da administração, mas em áreas como direito, ciência política, economia, contabilidade, educação, saúde coletiva.

Com base na análise desses autores, sugere a expansão de grupos de pesquisa no CNPq, na área de ciências sociais, com linhas de pesquisa em administração e gestão pública, gestão pública empreendedora, tecnologias de gestão, sustentabilidade organizacional e estudos correlatos, visando impactar nos resultados acadêmicos, organizacionais e sociedade.

Numa investigação na Administração Pública sobre esta pesquisa, Hernández (2022) constatou que foram visualizadas quatro áreas de interesse: a projeção social das práticas da Administração Pública; estudo e implementação de técnicas e tecnologias contemporâneas nas estratégias de concepção do processo de administração pública; a melhoria da eficácia da administração pública; e a complexidade dos processos no quadro das redes de ação e interesses.

Outro aspecto relevante (Polary-Pereira, 2019), é o como se preparar para uma carreira profissional que dará as bases fortes de um Gestor Profissional, em que aspectos como: a pré-disposição pela carreira (automotivação), a qualificação, a autodisciplina, uma academia com os parâmetros de qualidade exigidos pelo MEC e mercado de trabalho, são importantes para conhecer, compreender, dominar, criticar e aplicar a teoria administrativa nas organizações, num processo de conciliação da teoria com a prática organizacional.



A Gestão Pública Empreendedora tem ganhado espaço nas organizações públicas. Os gestores buscam alcançar resultados efetivos com celeridade e eficiência, como preconizou a reforma gerencial, visando resgatar os princípios e instrumentos da gestão empresarial. Nesse sentido, 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. (POLARY-PEREIRA, 2020).

A Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI, é 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 (POLARY-PEREIRA, 2012).

O modelo da GSI aplicado na amostra das MPMGEs industriais, abrange 03 dimensões, 05 componentes e 12 variáveis, conforme quadro 2 a seguir:

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

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

Fonte: POLARY-PEREIRA (2012).

A GSI foi fundamentada na Teoria do Empreendedorismo - “Literatura Gerencial” (McClelland, década de 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 pesquisa de aplicação do modelo da GSI em 2012, foram analisadas também as variáveis relevantes para o sucesso das MPMGEs nas fases: criação, manutenção, manutenção perene, crescimento e perenidade e os processos de sucesso, baixa planejada, insucesso e mortalidade. Diante



dos resultados obtidos em 2012 nas organizações industriais, o modelo da GSI foi adaptado para aplicação em organizações públicas, conforme quadro 3 a seguir:

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

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

Fonte: POLARY-PEREIRA (2014)

Na vertente de “Atuação Profissional”, consideram-se os exemplos, experiências e resultados de pesquisas empíricas de aplicação de modelos de gestão, que reflitam a realidade da gestão em organizações brasileiras.

Nessa direção, ressalta Vasconcelos (2012) sobre a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa-EBAPE, em que a sua função, assim como a Fundação Getúlio Vargas - FGV, é gerar conhecimento por meio da excelência em pesquisa acadêmica, por meio de cursos de graduação, mestrado e doutorado do mais alto nível de qualidade, considerando 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.

Nas análises dos resultados das pesquisas de aplicação da Gestão por Sustentabilidade Integrada no setor industrial e em organizações públicas (Polary-Pereira, 2012, 2014, 2019) sugerem a importância da atuação profissional dos gestores para o sucesso, perenidade e excelência organizacional e o seu impacto na sustentabilidade organizacional.



### 3 METODOLOGIA

Neste estudo, dentre os métodos de abordagem e procedimentos, Marconi e Lakatos (2007) descrevem:

**Na literatura:** dados extraídos das fontes secundárias, considerando o universo das MPMGEs industriais de organizações públicas pesquisadas e modelo da Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI em seus componentes, dimensões e variáveis. As linhas de pesquisa foram Tecnologia de Gestão do Programa de Doutorado em Administração da FGV/EBAPE, e do grupo de pesquisa “Administração, Gestão e Estado-AGE” CNPq (Polary-Pereira, 2015), Administração e Gestão, e Empreendedorismo, nas abordagens econômica e gerencial, que fundamentaram o modelo GSI.

**Na pesquisa de campo:** dados coletados no nas MPMGEs industriais do Maranhão, em 170 municípios, nos hospitais públicos e em universidades públicas, conforme tabela 1.

Tabela 1 - População acessível das indústrias para estratificação dos municípios por porte

Nº	Municípios	Porte das Indústrias				TOTAL
		MICRO Quantidade	PEQUENA Quantidade	MÉDIA Quantidade	GRANDE 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

Fonte: FIEMA (2006), adaptado POLARY-PEREIRA (2012)

Do universo, foi extraída amostra aleatória estratificada proporcional, e realizada uma análise comparativa das categorias econômicas no PIB-MA, mostradas na tabela 2 e quadro 4:

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

Nº	Municípios	Porte das Indústrias				TOTAL
		MICRO Quantidade	PEQUENA Quantidade	MÉDIA Quantidade	GRANDE 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



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

Fonte: FIEMA (2006), adaptado POLARY-PEREIRA (2012)

Quadro 4 - PIB dos 14 municípios maranhenses da amostra das 145 MPMGEs do Setor Industrial

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%

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

O universo dos hospitais e universidades públicas está descrito na tabela 3 a seguir:

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

<b>Hospitais Públicos e IES Públicas de São Luís-MA</b>	
<b>Hospitais Públicos</b>	<b>IES Públicas</b>
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 Filipinho	
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	

Fonte: [www.google.com.br/hospitaispublicosdesaoluis](http://www.google.com.br/hospitaispublicosdesaoluis), com atualizações do autor  
[www.google.com.br/universidadespublicasdesaoluis](http://www.google.com.br/universidadespublicasdesaoluis)



Desse universo, foi extraída uma amostra de cinco hospitais e as duas universidades Públicas para a coleta de dados da pesquisa de campo em 2015, visando análise comparativa desses resultados com a pesquisa realizada em 2012 nas MPMGEs.

Coleta de dados e tratamento estatístico: a técnica foi o questionário aplicado aos gestores. Os dados de 2012 receberam tratamento estatístico, com análise exploratória de dados com médias e percentuais das variáveis, componentes e dimensões do modelo GSI, teste de Levene de homogeneidade das variâncias, análise de variância - ANOVA, teste de correlação, regressão e correlação múltipla. Em 2015 e 2016, análise de exploratória dos dados com médias e percentuais das variáveis, componentes e dimensões do modelo GSI e das tecnologias de administração.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre os resultados da pesquisa nas MPMGEs da amostra, verificou-se que “a Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI (quadro 2), fundamentada na Teoria do Empreendedorismo, favorece a gestão, o sucesso e a perenidade das empresas”; e “a perenidade das MPMGEs impacta positivamente no Desenvolvimento Industrial do Maranhão” (POLARY-PEREIRA, 2012, 2019).

Esses resultados convergem com os estudos e pesquisas de Arruda et al., 2007; Silva, Jesus e Melo, 2009; e Oliveira, 2009. Análise dos resultados de aplicação do modelo da GSI nas MPMGEs, conforme quadro 5 a seguir:

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, na visão dos gestores

CONCEITO	DIMENSÕES	MÉDIA	%	COMPONENTES	MÉDIA	%	VARIÁVEIS	MÉ-DIA	%
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, fundamentada no Empreendedorismo ..... Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira.....	8,9	9,5
				Tecnologia	8,7	18,5	Aporte Tecnológico (máquinas e equipamentos; sistemas e métodos de trabalho) .....	8,7	9,3
								8,8	9,4



CONCEITO	DIMENSÕES	MÉDIA	%	COMPONENTES	MÉDIA	%	VARIÁVEIS	MÉ-DIA	%
GSI	Político Institucional	6,7	28,4	Políticas	6,8	14,5	Nível de eficiência Industrial ..... .....	8,6	9,1
							Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal ..... Aspectos legais, fiscais e trabalhistas ..... .....	5,8	6,2
							..... .....	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
							Mão de obra industrial qualificada ..... .....	8,6	9,1
	Econômico Social	8,1	34,3	Indicadores Econômicos e Sociais	8,1	34,3	Atrativos de investimentos: interno, externo e do Governo local ..... .....	6,6	7,0
							Preservação do meio ambiente local da indústria.. Localização do negócio ..... .....	8,5	9,1
							..... .....	8,6	9,1
							..... .....	8,6	9,1

Fonte: POLARY-PEREIRA (2012, 2019)

Pelos resultados da Regressão e Correlação Múltipla das variáveis que mais influem positivamente na gestão, sucesso e perenidade (Independentes) e das mais importantes para o sucesso na fase de perenidade (Dependentes) nas MPMGEs, constatou-se que a variável “Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira”, apresentou correlação positiva substancial, sendo a que mais explica a variação de Y (Dependente), conforme quadro 6 a seguir:



Quadro 6 - Regressão linear múltipla entre as variáveis que mais influem positivamente na gestão, sucesso e perenidade (independentes) e priorizar a qualificação de mão de obra e manter os níveis de eficiência e produtividade exigidas do setor (dependente) nas MPMGES

Variáveis Independentes (Peditoras)	Coefficiente parcial de regressão	t	p
Constante (Intercepto)	3.8049(a)	-	-
Competências e habilidades gerenciais dos sócios que dirigem e de outros que administram ou assessoram o negócio, Gestão Profissional (GSI), fundamentada no Empreendedorismo	0.2754(b1)	0.5073	0.6129
Aporte Tecnológico (máquinas e equipamentos; sistemas e métodos de trabalho)	-0.2903(b2)	-0.4825	0.6303
<b>Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira</b>	<b>0.3366(b3)</b>	<b>0.6936</b>	<b>0.4892</b>
Nível de eficiência industrial	-0.0479(b4)	-0.0834	0.9337
Mão de obra industrial qualificada	0.1720(b5)	0.4547	0.6502
Localização do negócio das MPMGES	0.2479(b6)	0.6920	0.4902

Fonte: POLARY-PEREIRA (2012, 2019)

Prosseguindo nessa análise, foram seguidas das variáveis: “Nível de eficiência industrial”, também correlação positiva substancial; “Mão de obra industrial qualificada” e “Localização do negócio”, com correlação positiva moderada; e “Preservação do meio ambiente local da indústria”, com correlação positiva baixa.

Organizações perenes, e que em sua forma de administrar consideram as variáveis, componentes e dimensões do modelo da GSI (quadros 2 e 3), sugerem sustentabilidade organizacional, com impacto positivo no desenvolvimento econômico e social sustentável.

Com esses resultados favoráveis de aplicação do modelo da GSI no Setor Industrial em 2012, que foi adaptado em 2014 para aplicação em as organizações públicas (quadro 3), e aplicado em hospitais públicos (Polary-Pereira; Silva, 2015), em que os resultados estão demonstrados na tabela 4 e no gráfico 1, que apresenta as maiores contribuições dessas instituições publicada amostra para o cumprimento de sua missão.

Tabela 4 – Variáveis que mais influem favoravelmente na Excelência organizacional

Variáveis	Média	Mínimo	Máximo	DP
Competências e habilidades gerenciais dos Gestores, Gestão Profissional	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

Fonte: POLARY-PEREIRA e SILVA (2015)



Gráfico 1 - Maiores Contribuições das Instituições Públicas para o cumprimento da missão no Maranhão

### Contribuições para o cumprimento da Missão

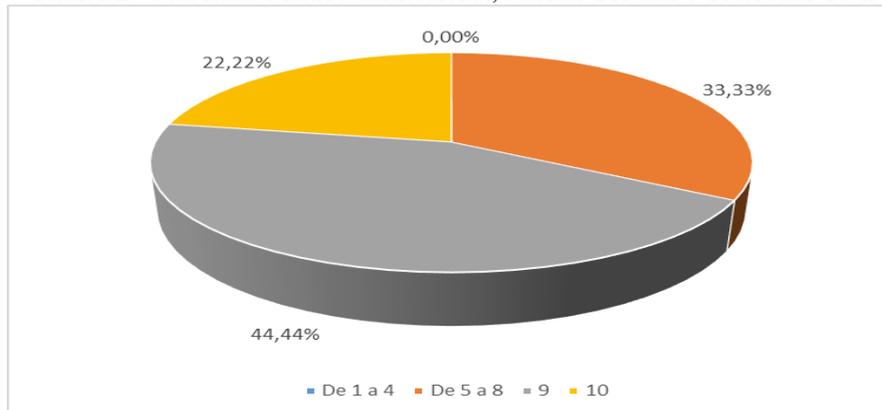


Fonte: POLARY-PEREIRA e SILVA (2015).

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 em 2015, sobre a Gestão da Universidade e o Desenvolvimento Regional Sustentável, dentre as 12 variáveis do modelo da GSI (quadro 3), que mais influem favoravelmente na Gestão da Universidade, as melhores avaliadas foram: “parcerias”, “captação de recursos” e “relevância para a sociedade”, conforme gráficos 2, 3 e 4 a seguir:

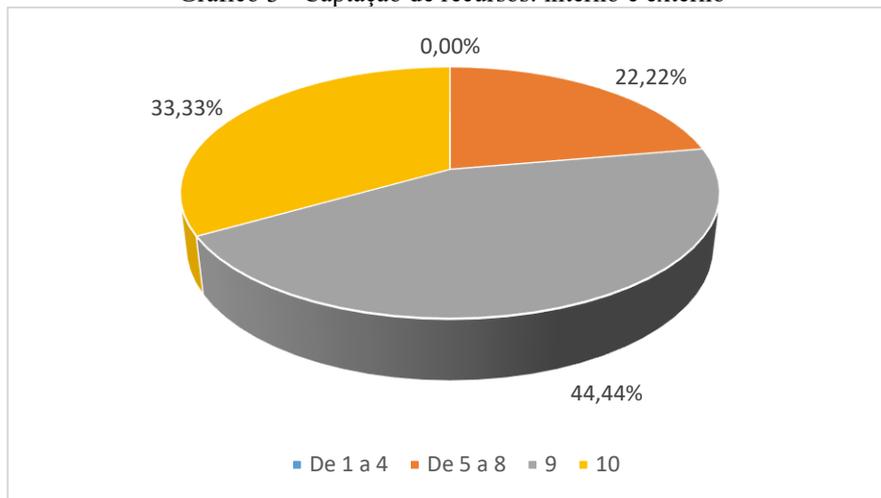
Gráfico 2 - Parcerias: Político-Institucional, Público-Privado e Sociedade Civil



Fonte: POLARY-PEREIRA e FONSECA (2015)

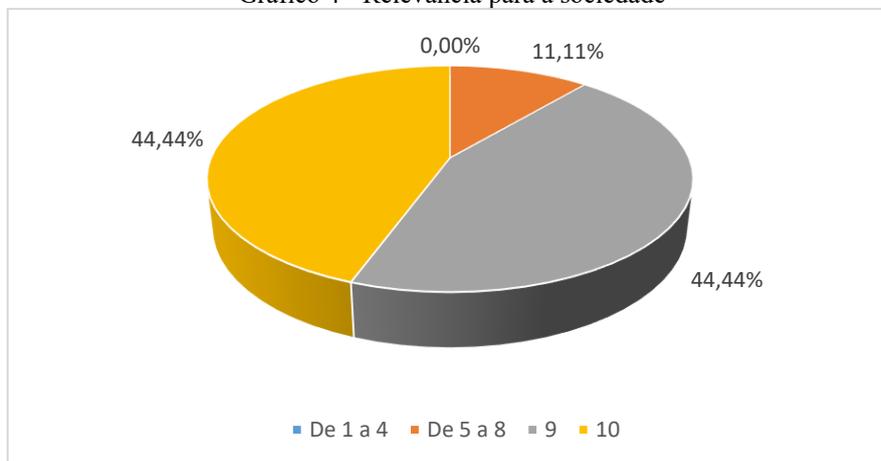


Gráfico 3 - Captação de recursos: interno e externo



Fonte: POLARY-PEREIRA e FONSECA (2015)

Gráfico 4 - Relevância para a sociedade



Fonte: POLARY-PEREIRA e FONSECA (2015).

Em 2020, uma pesquisa em hospital público infantil de São Luís, com o objetivo de “Avaliar a relevância das tecnologias e da gestão profissional como alternativas sustentáveis para a administração pública brasileira e seus reflexos para a sociedade”, dentre elas o modelo da Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI, os resultados do impacto das médias das dimensões, componentes e variáveis, numa escala de 1 a 10, conforme quadro 7, foram:



Quadro 7 – O Modelo da GSI: médias e percentuais das Dimensões, Componentes e Variáveis do Hospital Público Infantil

CONCEITO	DIMENSÕES	MÉD	%	COMPONENTES	MÉD	%	VARIÁVEIS	MÉD	%
GSI	Administrativo Tecnológico	8,405	33,72	Gestão	8,647	20,82	Competências e Habilidades Gerenciais – Gestão Profissional (GSI).	8,908	8,93
							Estudos de viabilidade: técnica, política, social e financeira.	8,386	8,41
				Tecnologia	8,170	19,68	Aporte Tecnológico: tecnologia e inovação; processos e métodos de trabalho; equipamentos.	8,278	8,31
							Nível de eficiência e eficácia de resultados.	8,063	8,08
	Político Institucional	8,175	32,79	Políticas	8,186	19,71	Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal.	8,217	8,24
							Legalidade, controle e transparência.	8,156	8,18
				Estratégias	8,171	19,68	Parcerias: Político Institucional, Público-Privado e Sociedade Civil.	8,208	8,23
							Desenvolvimento Público Institucional e Gerencial.	8,134	8,15
	CONCEITO	DIMENSÕES	MÉD	%	COMPONENTES	MÉD	%	VARIÁVEIS	MÉD
GSI	Econômico Social	8,350	33,49	Indicadores Econômicos e Sociais	8,350	20,11	Qualificação, desempenho e resultados dos servidores.	8,108	8,12
							Captação de Recursos: interno e externo.	8,113	8,13
							Sustentabilidade de Ambiental.	8,186	8,21
							Relevância para a sociedade.	8,991	9,01

Fonte: POLARY-PEREIRA e OLIVEIRA (2020)



Nesses resultados no hospital público infantil observa-se, de forma relevante, que em todas as dimensões apresentam bons resultados e pouca diferença entre suas médias e percentuais. Essa aparente estabilidade na instituição pode ser classificada dentro de uma Gestão fundamentada no Empreendedorismo, seguindo os parâmetros do Ciclo de Fases e Processos das MPMGEs (Polary-Pereira, 2012, 2019), como um estado do processo de “manutenção perene”, em que a instituição se mantém estável, apresentando bons resultados, mas sem nenhum crescimento ou expansão consciente planejado pela gestão institucional.

Pela análise de cada dimensão, seus respectivos componentes e variáveis e outras conclusões da pesquisa, sugere que as tecnologias aplicadas no hospital têm funcionado como alternativas viáveis de Gestão Profissional dessa instituição pública de saúde.

Esses resultados apontaram para 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.

Assim, é pertinente que a Universidade busque renovação de tecnologias e processos. Esse programa de desenvolvimento preparará os atores sociais: gestores, servidores, docentes e discentes das Universidades e da sociedade civil. O processo de desenvolvimento de competências para o desenvolvimento regional sustentável nas Universidades ocorrerá em quatro fases: determinação das necessidades de capacitação; programação da capacitação; execução da capacitação; e avaliação dos resultados da capacitação.

## 5 CONCLUSÃO

Neste estudo do da Gestão Pública Empreendedora - GPE e Sustentabilidade Organizacional, voltado para organizações públicas e privadas sustentáveis, averiguou-se que a aplicação da GPE, aliada às dimensões e componentes da capacidade tecnológica e às tecnologias de gestão, são efetivas em organizações que buscam a sustentabilidade organizacional e desenvolvimento econômico e social sustentável.

Evidenciou-se que a atuação do gestor público perpassa pela visão sistêmica de compreensão das variáveis do macro ambiente que se interagem de forma funcional e dinâmica, prevalecendo além dos conhecimentos e habilidades técnicas, a capacidade de agregação, envolvimento da sociedade, legitimidade, bom senso e, principalmente, comportamento pessoal-profissional ético e idôneo, tendo como consequências, melhores resultados para os colaboradores, o cliente externo, as organizações e a sociedade.



No modelo gerencial de administração pública, apontam Araújo e Pereira (2012), houve incompletude da reforma administrativa, pois não alcançou a maioria dos municípios estudados. Embora tenha tido esforço do Estado brasileiro para a efetivação desse modelo, constata-se que a sua adoção ainda não é efetiva nos três níveis de governo. A administração pública brasileira, para Costa (2012), no contexto empírico que analisou, revelou-se múltipla em sua configuração, permeada por heranças patrimonialistas, (dis)funções burocráticas, práticas gerenciais e pelos novos arranjos do Estado em rede.

Nas conclusões da pesquisa nas MPMGEs do setor industrial, ficou evidenciada a eficácia do modelo da Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI e aponta que as tecnologias de gestão são fatores que favorecem a perenidade e a sustentabilidade organizacional desse segmento, gerando oportunidade para tornarem-se mais competitivas e efetivas, refletindo no desenvolvimento econômico e social sustentável.

Constatou-se que o modelo da GSI é uma alternativa viável de tecnologia de gestão para as organizações. Suas dimensões, componentes e variáveis apresentam integração em seus fatores internos e externos, para que o gestor possa administrá-los de forma profissional, com resultados positivos para organizações públicas e privadas.

Na análise da pesquisa nos hospitais públicos em 2015, no que se refere às ações na dos gestores públicos e demais atores que tomam as decisões que afetam o comportamento das pessoas e da sociedade, sugere uma visão sistêmica do macroambiente, em que pese predominar nas ações a transparência, a idoneidade e a ética, em que pese favorecer as organizações públicas que buscam a Excelência Organizacional.

A pesquisa nas universidades em São Luís em 2015, demonstrou que as variáveis relevantes do modelo da GSI para a Gestão da Universidade e o Desenvolvimento Regional Sustentável” foram: parcerias, captação de recursos e relevância para a sociedade. Apontou ainda, a necessidade de um “programa de desenvolvimento”, para capacitar os gestores sobre as boas práticas de gestão voltadas para o desenvolvimento regional sustentável.

Nos resultados da pesquisa de 2020 no hospital público infantil, sobre o uso das tecnologias e inovação, foi constatada a importância da variável “aporte tecnológico” do modelo da GSI para a sustentabilidade do hospital. No entanto, embora tenham sido identificados no ambiente institucional softwares, máquinas, equipamentos e certa inovação nos processos de trabalho, ficou evidenciada a necessidade de melhoria desses componentes do aporte tecnológico para o alcance da sustentabilidade da organização.

Como limitações, o amplo universo das organizações públicas e privadas, logo delimitou-se em amostras das MPMGES industriais, de hospitais e universidades Públicas do Maranhão, pouca literatura e trabalho empírico dessa temática, que para Popper (1975), permite um estudo aprofundado



da teoria. Consciente das limitações, considerou-se o método adequado para sustentar avaliar com consistência seus resultados. As conclusões apontam para o alcance do objetivo, resposta ao problema investigado e confirmação da hipótese. Este estudo converge e complementa os resultados das pesquisas de Polary-Pereira e Costa (2023).

Em que pese predominar nas ações a transparência, a idoneidade e a ética, reconhecendo os profissionais que já atuam nessa *performance* nas organizações privadas e na gestão pública brasileira, a expectativa é que este estudo no campo da GPE e das organizações sustentáveis, amplie as discussões na academia, nas organizações e demais atores sociais que tomam as decisões que afetam o desenvolvimento econômico e social.



## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Priscila G.; PEREIRA, José R. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro 46(5):1179-199, set./out. 2012.
- ARRUDA, C.; SANTANA, José; BRASIL, Haroldo; CAMPANA, Roberta; NOGUEIRA, Débora; SANTOS, Rita. *Empresas duradouras*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007. (Relatório de Pesquisa RP0701).
- 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. P. 10-59.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia republicana e participativa. *Novos estudos*. São Paulo: CEBRAP, v. 71, p. 77-91, 2005.
- COSTA, Gustavo P. Das heranças patrimonialistas, (dis)funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira. Tese Doutorado em Administração FGV/EBAPE-RJ, 2012.
- FADUL, Élvia Miriam C.; SILVA, Mônica de Aguiar M. da; SILVA, Lindomar Pinto da. Ensaio de interpretações e estratégias para o campo da administração pública no Brasil. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro 46(6):1437-58, nov./dez. 2012.
- FIEMA. Cadastro Industrial de São Luís-MA. São Luís-MA, 2006.
- HERNÁNDEZ, Alexander B. In the Public Administration, what is researched? A review. *Open Journal of Social Sciences*, May 13, 2022.
- HOOD, Christopher. The "new public management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.
- IBGE. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro, 2012.
- KUZMA, Edson L.; DOLIVEIRA, Sérgio Luís D.; SILVA, Adriana Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. *Scielo Brazil*, 2017.
- 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.
- MILACH, S.; MEIRINO, M. J.; BARROS, S. R. S. Comunicação, conexão e transformação: o uso das novas tecnologias de comunicação e informação pelas organizações na promoção do desenvolvimento sustentável. In: Osvaldo Luís G. Quelha; Marcelo J. Meirino; Sergio Luiz B. França; Júlio V. Neto; Cid A. Filho. (Org.). *Tecnologia, Inovação e Sustentabilidade na Gestão*, 2017, v., p. 109-122.
- MARTINS, Paulo Emílio Matos. *A reinvenção do sertão: a estratégia organizacional de Canudos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- 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.



OLIVEIRA, Marco Antônio F. de. *Gestão Empresarial e Desenvolvimento Regional: um modelo de gestão voltado à alavancagem da sustentabilidade das Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas de base local*. Tese do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul–UNISC, Santa Cruz do Sul, 12/2009.

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; COSTA, Gustavo Pereira da. *Gestão Pública Integrada e Sustentabilidade Organizacional*. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, SP, v. 14, n.6, p. 9297-9317, 2023.

POLARY-PEREIRA, Ilmar. *Tecnologias de Gestão e Sustentabilidade Organizacional em Pequenas e Médias Empresas - PMEs*. *Brazilian Journal of Business-BJB*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 352-370, jan./mar. 2022

*Gestão Pública Integrada: Aplicação da Gestão Profissional Empreendedora nas Organizações Públicas*”. Capítulo I do livro *Sustentabilidade e Responsabilidade Social em Foco*. Belo Horizonte - MG: Editora Poisson, 2020.

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

POLARY-PEREIRA, Ilmar; OLIVEIRA, José. *Tecnologia e Gestão Profissional: alternativas sustentáveis para a Administração Pública*. Relatório final. Projeto Edital 11/2019-PPG/UEMA, 2020.

POLARY-PEREIRA, Ilmar; FONSECA, Lucas. *A Gestão da Universidade e o Desenvolvimento Regional Sustentável*. Relatório final. Ed. 05/2014-PROEXAE/UEMA, 2015.

POLARY-PEREIRA, Ilmar; SILVA, Francielma. *Gestão Pública Profissional e Gestão com Pessoas: uma alternativa de excelência organizacional viável para as Organizações Públicas*. Relatório final. Projeto Edital N° 07/2014-PPG/UEMA- PIBIC-CNPq/FAPEMA, 2015.

POLARY-PEREIRA, Ilmar; FONSECA, Lucas. *Universidade e Desenvolvimento Regional Sustentável: uma perspectiva na gestão do conhecimento*. Projeto PIBEX, Ed. N° 05/2014 selecionado.

POLARY-PEREIRA, Ilmar; SILVA, Francielma. *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 (MPMGs), a partir da literatura e da visão dos gestores Industriais do Estado do Maranhão*. Tese Doutorado Administração FGV/EBAPE-RJ, 2012.

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](http://www.revistasusp.sibi.usp.br)>. Acesso em: 10 jan. 2012.



TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 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, nº 6.

YIN, Chi-Yen; CHANG, Hsiao-Hsin. What Is the Link between Strategic Innovation and Organizational Sustainability? Historical Review and Bibliometric Analytics. Sustainability, 2020.