



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

Gestão Pública Integrada: aplicação da Gestão Profissional Empreendedora nas Organizações Públicas

ILMAR POLARY PEREIRA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA
i.polary@hotmail.com

GESTÃO PÚBLICA INTEGRADA: APLICAÇÃO DA GESTÃO PROFISSIONAL EMPREENDEDORA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Resumo

O artigo tem como objetivo despertar reflexões críticas do impacto da Gestão Pública Integrada nas Organizações Públicas e os reflexos no comportamento organizacional e social, a partir da análise da literatura e de casos específicos de aplicação do Modelo de Gestão Profissional Sustentável, fundamentada no Empreendedorismo. Foi analisado o problema de “como o modelo da Gestão Pública Integrada impacta na Gestão Profissional Empreendedora em Organizações Públicas e na sociedade”, diante da hipótese de que “a Gestão Pública Integrada, favorece a perenidade das organizações públicas e a sociedade”. Com base na análise da literatura e nos dados da pesquisa de campo nas Micro, Pequenas e Médias Empresas da amostra industrial, nos hospitais e universidades públicas, os resultados e conclusões sugerem que a aplicação do Modelo da Gestão por Sustentabilidade Integrada favorece a gestão, o sucesso e a perenidade das empresas da amostra e que a Gestão Pública Integrada, oriunda da Gestão Profissional Empreendedora é eficaz para a perenidade das organizações públicas e privadas, trazendo benefícios para a sociedade, sendo disponibilizado um Programa de Desenvolvimento para capacitação dos gestores.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão por Sustentabilidade Integrada. Perenidade. Empreendedorismo. Sociedade.

Abstract

The article has as objective wakes up critical reflections of the impact of the Public Administration Integrated in the Public Organizations and the reflexes in the organizational and social behavior, starting from the analysis of the literature and of specific cases of application of the Model of Maintainable Professional Administration, based in entrepreneurship. The problem was analyzed of "as the model of the Administration Integrated Public impact in the Enterprising Professional Administration in Public Organizations and in the society", before the hypothesis that the Integrated Public Administration, it favors the perennial of the public organizations and the society". With base in the analysis of the literature and in the data of the field research in the Micro, Small and Medium Enterprises of the industrial sample, in the hospitals and public universities, the results and conclusions suggest that the application of the Model of the Administration for Integrated Sustainability favors the administration, the success and the perennial of the companies of the sample and that the Integrated Public Administration, originating from of the Professional Enterprising Administration is effective for the perennial of the public and private organizations, bringing benefits for the society, being made available a Program of Development for the managers' training.

Keywords: Public administration. Administration for Integrated Sustainability. Perennial. Entrepreneurship. Society.

1. Introdução

O artigo que descreve a “Gestão Pública Integrada-GPI: aplicação da Gestão Profissional Empreendedora-GPE nas Organizações Públicas” busca em seu objeto de estudo, resposta ao problema de “como a Gestão Pública Integrada-GPI impacta na Gestão Profissional Empreendedora-GPE em Organizações Públicas e na sociedade”, diante do objetivo de despertar reflexões críticas do impacto da GPI nas Organizações Públicas e os reflexos no comportamento organizacional e social, em que pese ser relevante para a Gestão Pública contemporânea brasileira, assim como nas organizações privadas.

Dentre as questões a serem investigadas que requerem respostas, destacam-se: há uma necessidade de se entender por que, no contexto empresarial brasileiro, algumas empresas sobrevivem com sucesso ao longo de muitos anos, enquanto outras também de sucesso perdem sua capacidade de sobrevivência? Collins, Porras, (1995); De Geus, (1999). Até que ponto a aplicação da GPI, nas Organizações Públicas, garante a excelência de resultados no tripé colaboradores, cliente externo e resultados organizacionais? De que forma os resultados da GPI, enquanto Gestão Profissional Integrada, aplicada nas Organizações Públicas reflete na sociedade? Dentre outras.

A hipótese é “a Gestão Pública Integrada-GPI, oriunda da Gestão Profissional Empreendedora-GPE, favorece a perenidade das organizações públicas e a sociedade”.

O referencial teórico foi desenvolvido em duas vertentes: na primeira, a acadêmica, que buscou na literatura a fundamentação que sustente a relevância da Administração Pública Empreendedora no Brasil; e na segunda, versa sobre a atuação profissional na Administração Pública, na análise da perspectiva dos gestores públicos e conclusões das pesquisas de campo do Modelo GSI nas amostras do Setor Industrial, hospitais e universidades públicas. Finaliza com as conclusões e os resultados dessas pesquisas.

2. Revisão Bibliográfica

Na Administração e Gestão Profissional Pública, um dos sentidos atribuíveis à Administração é o de: “Em contextos sociais e políticos, com atividades de Gestão e Direção” sendo sinônima: Administração, Gestão e Gerência (Martins, 2001). A Gestão Profissional Integrada e Sustentável aborda seus desafios nas mudanças que vem ocorrendo no mundo em que o conhecimento passou a ser o recurso mais importante para a perenidade das organizações.

A Gestão Pública Integrada-GPI foi desenvolvida considerando a vertente acadêmica e a de atuação profissional na Administração Pública. Na 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 pela atuação da Gestão não Profissional, declinam e muitas vezes, morrem. Na aplicação da Gestão Profissional convém considerar todas as fases de uma organização, ou seja, a criação, manutenção, manutenção perene, crescimento e perenidade (POLARY, 2012).

Paes-Paula (2005) aponta duas correntes de pensamento que orientam a constituição do modelo da nova administração pública: o pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública. 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

como: a teoria do Estado, as regras eleitorais, o comportamento dos eleitores, os partidos políticos e a burocracia.

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). Já o movimento gerencial no Brasil, empenhado efetivamente em mudar o modelo de administração pública brasileira, o então presidente Fernando Henrique Cardoso criou o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), para tratar de assuntos especificamente referentes a essa reforma.

Para o então presidente da república, a administração pública gerencial é “baseada 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, 1995:1).

A proposta da reforma no Brasil foi fundamentada em três dimensões: 1) institucional-legal, que trata da reforma do sistema normativo e legal da administração pública; 2) cultural, visando à transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; 3) 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. Segundo Bresser-Pereira (2005), a reforma objetivava: a) a busca da eliminação da crise fiscal; b) a transformação da administração pública burocrática em gerencial; e c) a melhoria do atendimento das demandas sociais.

Para Coelho (2007) a profissionalização da Administração Pública é de enfoque múltiplo, entre meritocracia e política, e aborda: o ingresso no serviço público via concursos universalizantes; a formação de um sistema estruturado de carreiras; qualificação profissional constante; e um sistema de Avaliação de Desempenho e Remuneração, que estimule o desempenho através de incentivos.

No processo de profissionalização na Gestão Pública no Brasil, descreve-se no quadro 1 a seguir uma síntese da trajetória das reformas administrativas, modernização administrativa e reformas do Estado.

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).

AÇÕES	CASOS	MEDIDAS ORIENTADORAS	PROCESSOS ADOTADOS
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.
Revitalização do Estado	- O Plano de Gestão Pública do Governo Lula 2003/2006 2007/2010	- 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.	- 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 trajetória das reformas administrativas, modernização administrativa e reformas do Estado no Brasil. Fonte: Adaptado de Presidência da República (2004) e Matias-Pereira (2010).

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, Empreendedor Público cabe compreender e considerar os princípios da Legalidade, da burocracia e do saber lidar com a estrutura de poder.

Em que pese proposta para uma agenda de pesquisa em instrumentos governamentais no Brasil, uma linha de pesquisa seria com respeito a como foram escolhidos ou o que determina a escolha de instrumentos governamentais no Brasil. Uma segunda, seria desenvolver estudos que sistematizassem as tipologias existentes e uma tipologia brasileira de instrumentos governamentais, dada a atual legislação no âmbito do direito administrativo e constitucional. A terceira, seria concentrar-se em como se dá a implementação e quais os

principais desafios para gestão governamental dos instrumentos já escolhidos e em uso neste país. Por fim, seria o de estudos comparando instrumentos que permitam formular proposições sobre a aplicação e os impactos de diferentes instrumentos.

Nesse sentido, Vasconcelos (2012) descreve em *Estratégias Acadêmicas e a Formação de uma Instituição de Excelência*, sobre a Escola Brasileira de Administração Pública-EBAPE, em que a sua função, assim como a das escolas da 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, considerando 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.

Assim, observa-se que o conhecimento contextualizado sobre administração pública no Brasil reflete uma visão negativa sobre o Estado, a burocracia, os servidores e sobre tudo o que se refere ao setor público é exacerbada, conduzindo o ensino, a pesquisa e a própria disciplina administração pública a uma quase falência. O ensino de administração pública no Brasil, não é fortemente contemplado pelos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Mostra ainda, a baixa distribuição pelo território brasileiro de autores que discutem essa temática.

A busca realizada através do CNPq por meio da expressão administração pública traz como resultado um total de 133 grupos de pesquisa. Com a expressão gestão pública este número sobe para 272 grupos de pesquisa. Entretanto, uma análise preliminar permite excluir grande parte deles, 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. Assim, traduz 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.

Outro aspecto relevante é o como se preparar para uma carreira profissional que dará as bases fortes de um Gestor Profissional, devendo ser considerado: a pré-disposição 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.

Destaca-se ainda, a Gestão Pública Empreendedora, em que a reforma gerencial regatou os princípios e instrumentos da gestão empresarial. 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 (2012) pesquisou no universo industrial do Maranhão, a Gestão Por Sustentabilidade Integrada-GSI – “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, no sentido de comparar com a Administração da forma que Drucker (2002) a caracterizou, logo é diferente do termo “Gestão Sustentável da Dimensão Geoambiental” (CASAROTTO FILHO & PIRES, 2001).

No quadro 2 a seguir, o modelo da GSI, aplicado na amostra das MPMGEs, abrange 03 dimensões, 05 componentes e 12 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			

Quadro 2 - O Modelo Conceitual da GSI, suas Dimensões, Componentes e Variáveis¹.

Fonte: Polary (2012)

A GSI foi fundamentada na Teoria do Empreendedorismo - “Literatura Gerencial” (McClelland, 1970); depois Teorias das Organizações e Administração, na Perspectiva das Estratégias das Empresas e Modos de Gestão Estratégica (Lumpkin e Dess, 1966); e Teoria Econômica (Schumpeter, 1934), introduzidas nas Ciências Sociais. Polary (2012) analisou as variáveis relevantes para o sucesso das MPMGEs nas fases: criação, manutenção, manutenção perene, crescimento e perenidade e os processos de sucesso, baixa planejada, e insucesso.

Na “Atuação Profissional na Administração Pública”, consideram-se os exemplos e experiências que refletem a realidade da Gestão Pública brasileira. Nesse sentido, Polary (2014) adaptou o Modelo GSI (quadro 3) para aplicação nas organizações públicas, o qual foi aplicado em Organizações Públicas no Maranhão e os resultados estão descritos neste artigo.

MODELO	DIMENSÕES	COMPONENTES	VARIÁVEIS
GSI	Administrativo Tecnológico	Gestão	Competências e Habilidades Gerenciais - Gestão Profissional-GSI
			Estudos de viabilidade: técnica, econômica 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 conceitual da GSI adaptado para as Organizações Públicas e Prestadoras de Serviços.

Fonte: Polary (2014).

3. Metodologia

Abrange os métodos de abordagem e procedimentos (Marconi & Lakatos, 2007). Malhotra (2006) e Ulrich, Smallwood e Sweetman (2009) descrevem escalas de mensuração, as quais serviram de base para o questionário aplicado no campo. Descreve-se a metodologia:

Na literatura: dados extraídos das fontes secundárias do universo das MPMGEs e o Modelo da GSI; no nível de investigação, conhecimentos teóricos anteriores e de verificação de hipóteses. A linha de pesquisa foi “Tecnologia de Gestão”, sobre estudos organizacionais da realidade brasileira do Programa de Doutorado em Administração da FGV/EBAPE. Abordagens e Teorias: o Empreendedorismo em duas abordagens da literatura: a econômica e a gerencial que fundamentaram o Modelo GSI.

Na pesquisa de campo: dados coletados no universo das MPMGEs industriais do Estado do Maranhão em 170 municípios que têm indústrias formais (FIEMA, 2006); nos Hospitais públicos; e em universidades públicas de São Luís-MA, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 - População acessível das indústrias para estratificação, segundo 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).

Do universo, foi extraída a amostra aleatória estratificada proporcional, com média representativa, com participação de cada categoria econômica no PIB-MA. Tabela 2 a seguir:

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).

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).

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

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	

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 da pesquisa de campo, visando análise comparativa desses resultados com a pesquisa realizada em 2012 nas MPMGEs do Maranhão.

Coleta de dados e tratamento estatístico: a técnica foi o questionário, aplicado aos gestores. Os dados levantados em 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; e em 2016, análise de dados com médias e percentuais das variáveis, componentes e dimensões do Modelo GSI e das Tecnologias de Administração.

Limitações do método: delimitação do estudo no universo organizacional, em virtude de o país ter uma 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; pouca literatura e trabalho empírico que permitisse um estudo aprofundado da teoria (Popper, 1975). Consciente das limitações, consideramos que o método foi adequado e aceitável para sustentar a pesquisa e avaliar com consistência essa temática.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Dentre os resultados da pesquisa nas MPMGES da amostra industrial, Polary (2012), foi verificado que “a Gestão por Sustentabilidade Integrada-GSI, enquanto Gestão profissional fundamentada no Empreendedorismo favorece a gestão, o sucesso e a perenidade das empresas” (quadro 5); e “a perenidade das MPMGES da amostra, impacta positivamente no Desenvolvimento Industrial do Estado do Maranhão”.

Essas conclusões sugerem a aplicação do Modelo da GSI nas organizações, intervendo com as variáveis predominantes que favorecem a gestão, o sucesso e a sua perenidade, para se avaliar a médio e longo prazo a eficácia do modelo. Tais resultados são coerentes com outros estudos e pesquisas da literatura. (Ilda, 1984; Adizes 1990; Collins e Porras, 1995; De Geus, 1999; Casarotto Filho e Pires, 2001; Arruda et al., 2007; Silva et al., 2009; Souza, 2009; Oliveira, 2009; Bernhoeft e Martinez, 2011; IBGE, 2012). Sugere ainda, a aplicação do Modelo GSI nas organizações públicas, após a sua devida adaptação.

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 no Empreendedorismo	8,9	9,5
				Tecnologia	8,7	18,5	Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira	8,7	9,3
							Aporte Tecnológico (máquinas e equipamentos; sistemas e métodos de trabalho)	8,8	9,4
				Políticas	6,8	14,5	Nível de eficiência Industrial	8,6	9,1
	Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal	5,8	6,2						
	Político Institucional	6,7	28,4	Estratégias	6,5	13,9	Aspectos legais, fiscais e trabalhistas	7,7	8,3
							Estratégias locais e Parcerias Político Institucional, Segmento Industrial e Sociedade Civil. Plano de Desenvolvimento Industrial – PDI-2020	6,1	6,6
	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 conceitual da GSI: médias e percentuais das Dimensões, Componentes e Variáveis que influem positivamente na Gestão, Sucesso e Perenidade das MPMGES industriais-MA, na visão dos gestores.

Fonte: Polary (2012).

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

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

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

Fonte: Polary e Silva (2015).

Descreve-se no gráfico a seguir, as maiores contribuições das Instituições Públicas para o cumprimento da missão no Estado do Maranhão.

Contribuições para o cumprimento da Missão



Gráfico 1 - Maiores Contribuições das Instituições Públicas para o cumprimento da missão no Maranhão. Fonte: Polary 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 a satisfação dos funcionários e 15% relacionado a excelência organizacional dos serviços.

Em outra pesquisa de campo (Polary & Fonseca, 2015), sobre a Gestão da Universidade e as Políticas Públicas, dentre as 12 (doze) variáveis do modelo da GSI (Polary, 2014), que mais influem favoravelmente na Gestão da Universidade, as melhores avaliadas foram: parcerias: captação de recursos e relevância para a sociedade. Gráficos a seguir:

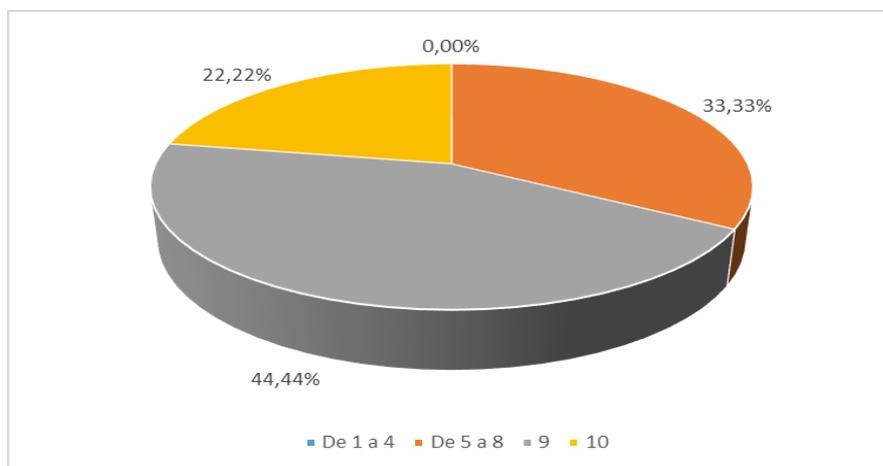


Gráfico 2 - Parcerias: Político-Institucional, Público-Privado e Sociedade Civil
Fonte: Polary e Fonseca (2015).

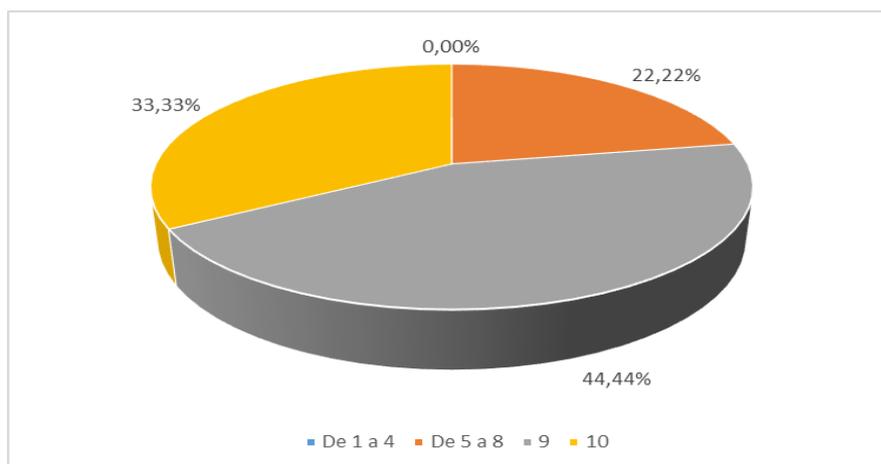


Gráfico 3 - Captação de recursos: interno e externo
Fonte: Polary e Fonseca (2015).

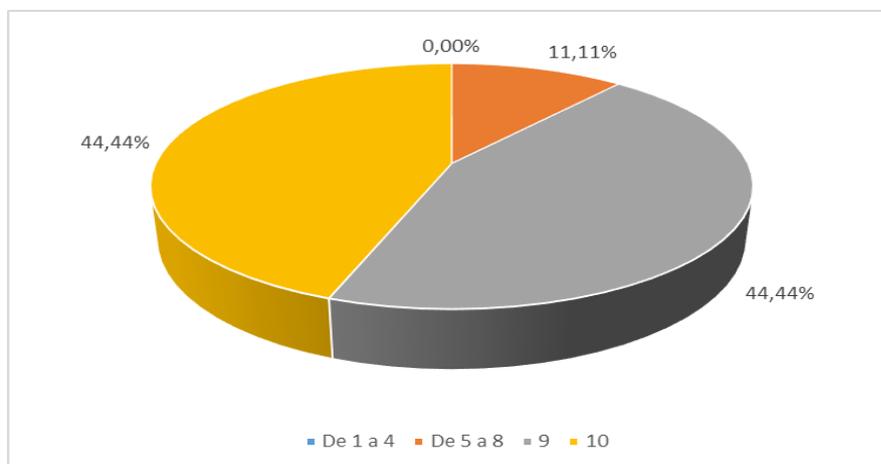
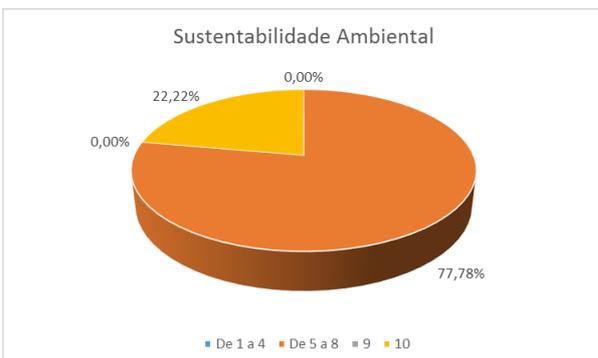
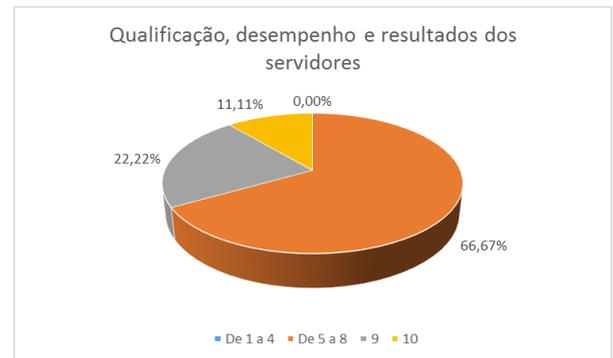
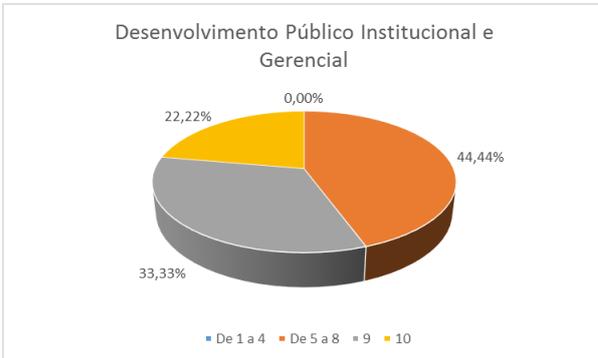
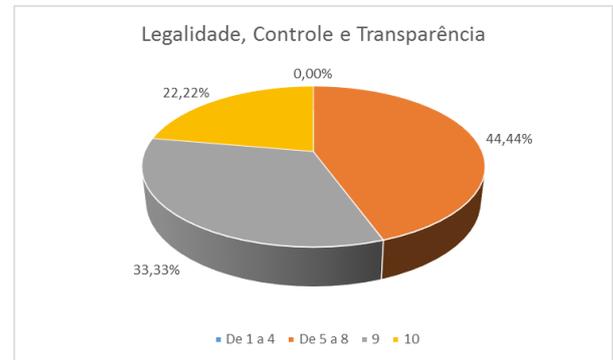
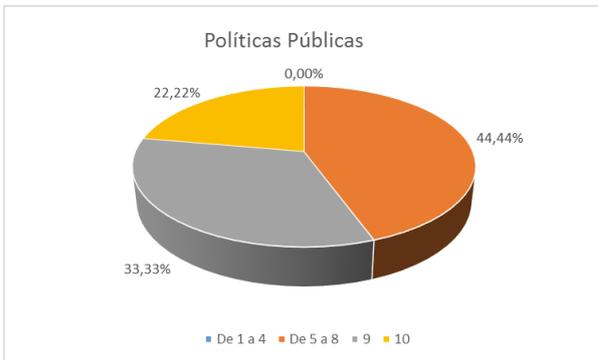
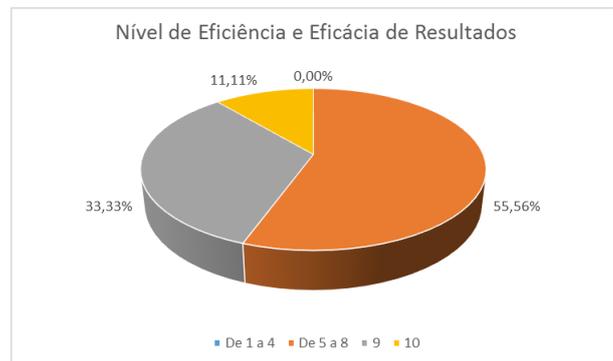
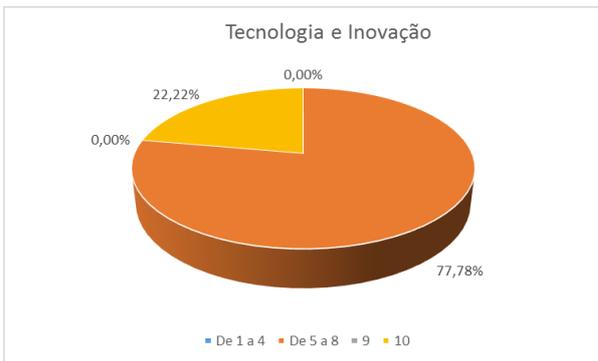
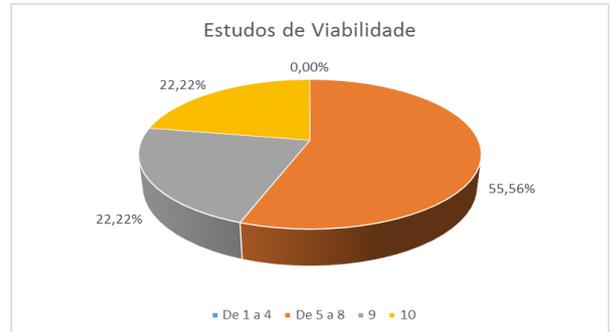
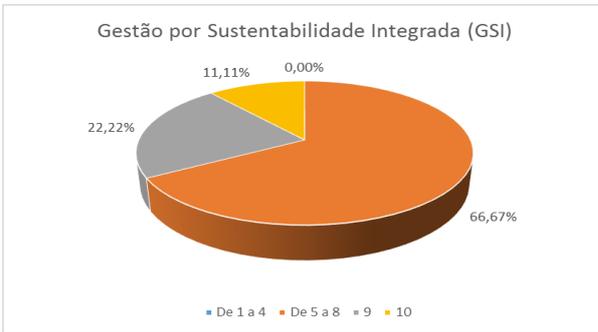


Gráfico 4 - Relevância para a sociedade
Fonte: Polary e Fonseca (2015).

Análise comparativa das outras variáveis do modelo GSI que mais influem na Gestão da Universidade:



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.

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. Conclusões

Conclui-se neste artigo, que visa despertar reflexões críticas do impacto da Gestão Pública Integrada-GPI nas Organizações Públicas e os reflexos no comportamento organizacional e social, que a GPI, oriunda da Gestão Profissional Empreendedora-GPE, favorece a perenidade das organizações públicas, trazendo benefícios para a sociedade.

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

Na perspectiva de uma nova administração pública brasileira, os movimentos em torno do liberalismo gerencial, do gerenciamento orientado ao mercado, encontraram, no Brasil, terreno fértil considerando o papel do Estado e da administração pública já a partir do final da década de 1980, em que pese a *modernização da gestão* que, segundo Motta (2007), problematizar os diversos aspectos subjacentes à noção de liderança para o desenvolvimento de novos grupos de poder.

Numa visão geral das especificidades da liderança 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 competências de liderança, em detrimento das tendências dos líderes de impor sua posição pelo cargo ocupado.

Pode-se considerar que o modelo gerencial de administração pública se caracteriza, também, pela incompletude da reforma administrativa no âmbito municipal e não alcançou a maioria dos municípios estudados, logo sugere que grande tem sido o esforço do Estado brasileiro para a efetivação do modelo de administração gerencial, porém, constata-se que a adoção do modelo ainda não é efetiva nos três níveis de governo.

Na pesquisa realizada nas MPMGEs do Maranhão (Polary, 2012), pelos resultados da Regressão e Correlação múltipla das “06 variáveis do modelo GSI que mais influem positivamente na Gestão, Sucesso e Perenidade” e das “06 mais importantes para o sucesso na fase de perenidade”, constatou-se que “Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira” e “nível de eficiência industrial” apresentaram correlação positiva substancial e “Mão de obra industrial qualificada”, correlação positiva moderada.

Conclui-se que a Gestão por Sustentabilidade integrada-GSI é uma alternativa viável de favorecimento dessas empresas, pois 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 as MPMGEs. O Modelo GSI foi adaptado (Polary, 2014) para sua aplicação nas organizações públicas.

Assim, a pesquisa de campo realizada na amostra dos hospitais (Polary & Silva, 2015) sobre a Gestão Pública Profissional e Gestão com Pessoas para os gestores públicos e demais atores que tomam as decisões que afetam o comportamento das pessoas e da sociedade, sugere que uma visão sistêmica do macro ambiente, em que pese predominar nas ações a transparência, a idoneidade e a ética, posto que favoreça as Organizações Públicas que buscam a Excelência Organizacional.

Já a pesquisa nas universidades (Polary & Fonseca, 2015) de São Luís-MA sobre a Gestão da Universidade e o Desenvolvimento Regional Sustentável, as variáveis relevantes do modelo da GSI foram: parcerias, captação de recursos e relevância para a sociedade. Sugere também, 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 em quatro fases sequenciais: determinação das necessidades de capacitação; programação da capacitação; execução da capacitação; e avaliação dos resultados da capacitação.

Com base nas análises da literatura e dados da pesquisa de campo, o artigo cumpriu o seu objetivo, respondeu ao problema de investigação e confirmou a hipótese levantada. Dessa forma, a expectativa é de que este trabalho possa ampliar a discussão da temática da Gestão Pública Integrada-GPI, tanto na academia, quanto pelos gestores públicos e demais atores desse processo que tomam as decisões que afetam o comportamento das pessoas e da 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 as Gestão Integrada-GPI e assim obter-se melhores resultados para as organizações e a sociedade, alicerçados aos princípios da moralidade e da ética na prestação dos serviços públicos.

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).
- 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.
- CASAROTTO FILHO, Nelson & PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** 2. ed. São Paulo: Atlas 2001.
- COLLINS, Jim & PORRAS, J. I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DE GEUS, Arie de. **A empresa viva.** São Paulo: Publifolha, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- FIEMA. **Cadastro Industrial de São Luís-MA.** São Luís-MA, 2006.
- 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.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Estimativa populacional 2009.** Disp.:< <http://pt.wikipedia.org>> acesso: 14 jan. 2010.
- ILDA, Itiro. *Pequena e média empresa no Japão.* São Paulo: Brasiliense, 1984.
- 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.
- McCLELLAND, David C. & WINTER, David G.. **Como se motiva el éxito economico.** Cidade de México: Unión Gráfica, 1970.
- MARTINS, Paulo Emílio Matos. **A reinvenção do sertão: a estratégia organizacional de Canudos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 87-96, 2007.
- 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, Ilmar & FONSECA, Lucas. **Relatório final.** Projeto Edital 05/2014-PROEXAE/UEMA, 2015.
- POLARY, Ilmar & SILVA, Francielma. **Relatório final.** Projeto Edital Nº 07/2014-PPG/UEMA- PIBIC-CNPq/FAPEMA, 2015.
- POLARY, Ilmar. **Universidade e Desenvolvimento Sustentável: uma perspectiva na gestão do conhecimento.** Projeto de Extensão PIBEX, Ed. Nº 05/2014 selecionado.
- POLARY, Ilmar. **Gestão Pública Profissional e Gestão com Pessoas: uma alternativa de excelência organizacional viável para as Organizações Públicas** Projeto PIBIC-CNPQ/UEMA/FAPEMA, Ed. Nº 07/2014 selecionado.
- POLARY, Ilmar. **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 de Doutorado em Administração FGV/EBAPE-RJ, 2012.
- 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.
- SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento Regional.** São Paulo: Atlas, 2009.
- 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, nº 6.

ⁱ Modelo conceitual da Gestão por Sustentabilidade Integrada-GSI, elaborado nesta Tese, para descrever e definir as variáveis, componentes e dimensões desse modelo alternativo de Gestão Profissional-GP para as empresas.