



By @kakashi_copiador

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu *Instagram*, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



YouTube
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

EMPREENDEDORISMO

1 – O que é Empreendedorismo?

A palavra **empreendedorismo** decorre do termo francês **Entrepreneur** (que, no século XVII, indicava o indivíduo que **empreendia por conta própria** assumindo todos os riscos). A palavra **Entrepreneur** pode ser entendida, ainda, como aquele indivíduo que se **lançava à realização de algo**. De forma geral, a expressão **Entrepreneur** estava associada às pessoas que tinham a **iniciativa** de encontrar formas **criativas** de realizar suas atividades e que **impactavam a sociedade**.¹

Segundo Filion, o **empreendedorismo** está “associado à iniciativa, desembaraço, inovação”, isto é, às possibilidades de fazer coisas novas e/ou de maneira diferente, como também é associado à capacidade de **assumir riscos**. Isto subentende que as pessoas empreendedoras estão sempre **prontas para agir**, desde que existam, naturalmente, no meio em que atuam, condições propícias para apoiá-las.”²

Para Firmino, o **empreendedorismo** também se define pelo **engajamento e criatividade dos empreendedores**, que utilizam suas habilidades tanto para **abrir um novo negócio** como para **inovar em empresas já existentes** (empresas em que o empreendedor presta serviços).³

“O **empreendedorismo** pode ser compreendido como a **arte de fazer acontecer com criatividade e motivação**. Consiste no **prazer** de realizar com **sinergismo** e **inovação** qualquer projeto pessoal ou **organizacional**, em desafio permanente às **oportunidades e riscos**. É assumir um **comportamento proativo** diante de questões que precisam ser resolvidas. O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas **potencialidades racionais e intuitivas**. É a busca do auto-conhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.”⁴

Para Hisrich et al, o **empreendedorismo** “exige ação, uma ação empreendedora por meio da **criação de novos produtos/processos e/ou da entrada em novos mercados**, que pode ocorrer por meio de uma organização recém-criada ou dentro de uma organização estabelecida.”⁵

O *Global Monitor Entrepreneurship* – GEM (projeto internacional organizado por um grupo de pesquisadores de diversas nacionalidades), ao seu turno, define **empreendedorismo** como

¹ CANDIDO, Claudio Roberto. Organização Claudio Roberto Cândido, Patrícia Patrício. **Empreendedorismo – uma perspectiva multidisciplinar.** / 1^a edição. Rio de Janeiro, LTC: 2016.

² FILION, Louis Jacques. **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo em um país.** / Montréal.

³ FIRMINO, Denilson Santos, DANTAS, Severino Ranielson Cunha, SANTOS, Rafael Olegário, GOMES, Edna Fagna Trindade. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Universidade Federal da Paraíba: 2014. p. 3.

⁴ BAGGIO, Adelar Francisco. BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: conceitos e definições.** / v.1, n.1. Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia: 2014. p.26

⁵ HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo. Tradução: Francisco Araújo da Costa** / 9^a edição. Porto Alegre, Bookman: 2014. p.6

“**qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento**, como por exemplo uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.”⁶



Conforme pode-se observar, existem inúmeras definições para o termo empreendedorismo, mas todos elas convergem para o mesmo sentido, qual seja:

Empreendedorismo consiste na arte de “**fazer acontecer**”. É a característica do indivíduo que tem **iniciativa** e utiliza suas **habilidades** para **realizar algo novo** (para criar algo com **valor**), de forma **inovadora**. Pode ocorrer tanto para iniciar/abrir um **novo negócio**, quanto para inovar em **empresas já existentes**. O empreendedorismo está associado à capacidade de **identificar** e **aproveitar oportunidade** e de **assumir riscos calculados/controlados**.

Dornelas⁷ ainda destaca que o empreendedorismo pode ser visualizado sobre **02 ângulos**:

Empreendedorismo de oportunidade: o empreendedor visionário **sabe aonde quer chegar**. O empreendedor cria uma empresa com **planejamento prévio**, tem em mente o **crescimento que deseja buscar** para a empresa, e visa à **geração de lucros, empregos e riqueza**. Esse tipo de empreendedorismo tem uma **maior chance de sucesso**.

Empreendedorismo de necessidade: nesse tipo de empreendedorismo o “candidato a empreendedor” **empreende por falta de opção** (por exemplo: por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho). Os negócios costumam ser criados “**informalmente**” e **sem um planejado adequado**. Esse tipo de empreendedorismo **tende a fracassar bastante rápido**.

⁶ GEM 2003 – Global Entrepreneurship Monitor 2003. Relatório Executivo - Empreendedorismo no Brasil 2003. Curitiba: IBPO, 2003. p.5

⁷ DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.* / 3^a edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2008. pp.18-19



(FGV – AL-MT – Analista de Sistemas - ADAPTADA)

Com relação ao conceito de empreendedorismo, trata-se do processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos correspondentes, e recebendo as consequentes recompensas.

Comentários:

Isso mesmo!

A assertiva trouxe um conceito correto de empreendedorismo.

Gabarito: correta.

(IF-RS – IF-RS – Professor - Administração – 2016 - ADAPTADA)

Há empreendedorismo de oportunidade e de necessidade; apesar de processos diferentes, ambos têm potencial semelhante de sucesso.

Comentários:

Nada disso!

O empreendedorismo de **oportunidade** tem **uma maior chance de sucesso** do que o empreendedorismo de necessidade.

Gabarito: errada.

2 – O Empreendedor

Antes de tudo, você precisa saber que “empreendedor” não é a mesma coisa que “empresário”.

O empresário é aquele indivíduo que, por alguma razão, alcançou a posição de “dono da empresa”.
O empreendedor, por sua vez, é aquele indivíduo que busca **novos horizontes, novas ideias e novas oportunidades**. O empreendedor é aquele que “faz acontecer”.

Segundo o GEM, o **empreendedor** “é aquele indivíduo que realizou esforços concretos na **tentativa de criação de um novo empreendimento**, como por exemplo uma atividade autônoma, ou uma empresa, seja ela formalizada ou não, bem como a **expansão de um negócio já existente.**”⁸

Para Filion, “o **empreendedor** é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e **atingir objetivos** e que mantém alto nível de **consciência do ambiente** em que vive, usando-a para detectar **oportunidades de negócios**. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar **decisões moderadamente arriscadas** que objetivam a **inovação**, continuará a desempenhar um papel empreendedor. Um empreendedor é uma pessoa que **imagina, desenvolve e realiza visões.**”⁹

Chiavenato, ao seu turno, explica que o “**empreendedor** é a pessoa que **inicia** e/ou **dynamiza** um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal **assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.**” De acordo com o autor, o empreendedor consegue **fazer as coisas acontecerem** por possuir a “sensibilidade” para os negócios, tino financeiro e **capacidade de identificar e aproveitar oportunidades** (oportunidades essas que, nem sempre, estão claras e definidas).¹⁰

O empreendedor é aquele indivíduo que sonha e que buscar transformar o seu sonho em realidade. São os empreendedores que dão vida ao empreendedorismo.

Vale dizer que o indivíduo **empreendedor não nasce “pronto”**. Ou seja, através de diversas iniciativas de “educação empreendedora”, pode-se **estimular e aprimorar as habilidades** das pessoas para que elas se tornem aptas ao “processo empreendedor” e transformem-se em empreendedores.

Contudo, cabe ressaltar que alguns autores destacam, também, a existência da figura do **“empreendedor nato”** (empreendedor inato), ou seja, um indivíduo que já “nasceu” com as características de um empreendedor. Isto é, um indivíduo que detém, de forma “natural” (de nascença), intuição, sensibilidade e ideias inovadoras.



(IF-RS – IF-RS – Administração – 2018 - ADAPTADA)

Os empreendedores inatos continuam existindo, mas diversas iniciativas atuais de educação empreendedora mostram que muitos podem ser capacitados para o processo empreendedor.

⁸ GEM 2017 – Global Entrepreneurship Monitor 2017. Relatório Executivo - Empreendedorismo no Brasil 2017. Curitiba: IBPQ, 2017. p.6

⁹ FILION, Louis Jacques. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Tradução: Maria Letícia Galizi e Paulo Luz Moreira. / v.34, n.2. São Paulo, Revista de Administração: 1999. p.19

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.* / 4ª edição. Barueri, Manole: 2012. p.3 e p.8

Comentários:

Isso mesmo! De fato, existem aqueles indivíduos que são “empreendedores natos”. Contudo, o indivíduo também pode “aprender” a ser empreendedor.

Gabarito: correta.

2.1 – Características do Empreendedor (Chiavenato)

Chiavenato elenca algumas **características do empreendedor**¹¹:

- A visão do empreendedor é geralmente apoiada por um conjunto interligado de **ideias próprias e específicas** não disponíveis no mercado
- Sua abordagem geral para realizar a **visão é clara**, embora os detalhes sejam incompletos, flexíveis e que emergem com a prática
- Os empreendedores promovem sua visão com **paixão e entusiasmo**
- O empreendedor tem uma visão entusiástica e constitui a **força impulsionadora da empresa**
- O empreendedor **desenvolve estratégias** com **persistência e determinação** para transformar sua visão em realidade
- Os empreendedores **assumem a responsabilidade inicial**, a qual permite que sua visão venha a ser um sucesso
- Os empreendedores assumem **riscos com prudência, avaliam custos, necessidades de mercado/clientes** e persuadem os outros a juntar-se a eles e a ajudar no empreendimento
- Um empreendedor é geralmente um **pensador positivo** e um **tomador de decisões**
- A um empreendedor são necessárias **inspiração, motivação e sensibilidade**

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.* / 4^a edição. Barueri, Manole: 2012. p.10

2.2 – Características do Empreendedor (Leite)

Para Leite, o empreendedorismo é o “**espírito empreendedor**”, ou seja, a qualidade ou atividade do empreendedor. De acordo com o autor, as principais **características do empreendedor** são¹²:

- Aceitação moderada de risco** como função da capacidade de decisão
- Atividade instrumental vigorosa e/ou original
- Responsabilidade individual**
- Conhecimentos dos resultados** das decisões
- Dinheiro como medida dos resultados
- Previsão de possibilidades futuras**
- Aptidões de organização
- Interesse em **ocupações empreendedoras** como função de seu **prestígio e risco**

2.3 – Características Básicas do Espírito Empreendedor

Chiavenato explica que **03 características** básicas caracterizam o “espírito empreendedor” (aspectos relacionados ao indivíduo que empreende):

Necessidade de realização: Os empreendedores possuem **alta necessidade de realização**. As pessoas com alta necessidade de realização gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas mais complexas e objetivos mais elevados.

Disposição para assumir riscos: o empreendedor **assume diversos riscos** para iniciar ou manter seu próprio negócio (por exemplo: riscos financeiros, riscos psicológicos, riscos familiares, etc.). Os empreendedores preferem **situações arriscadas** até o ponto em que eles podem exercer determinado tipo de “**controle pessoal**” sobre o resultado (ou seja, não gostam de depender da “sorte” ou do “acaso”).

Autoconfiança: um indivíduo que possui auto confiança sente que **pode enfrentar os desafios** e que **tem domínio sobre os problemas** que enfrenta. Os empreendedores de sucesso são pessoas **independentes**, que percebem os problemas inerentes a um novo negócio, mas **acreditam em suas habilidades pessoais** para superar tais desafios.

¹² LEITE, Emanuel. *O fenômeno do empreendedorismo*. / São Paulo, Saraiva: 2012. p.49



(COPESE-UFT – UFT – Tecnólogo – 2017)

No contexto do empreendedorismo, o espírito empreendedor, aspecto esse relacionado ao indivíduo que empreende, é compreendido como uma série de aspectos e qualidades que se complementam e que não podem existir separadamente. Assim, valendo-se da explicação, analise as alternativas abaixo sobre quais são as três características básicas que identificam o espírito empreendedor.

Analise as afirmativas a seguir.

- I. Necessidade de realização.
- II. Disposição para assumir riscos.
- III. Autoconfiança.
- IV. Percepção de Mercado.
- V. Experiência.

Marque a alternativa CORRETA.

- a) Somente as afirmativas I, II e III estão corretas.
- b) Somente as afirmativas II, III e IV estão corretas.
- c) Somente as afirmativas III, IV e V estão corretas.
- d) Somente as afirmativas II, III e V estão corretas.

Comentários:

As 03 características básicas que caracterizam o “espírito empreendedor” são:

- Necessidade de realização**
- Disposição para assumir riscos**
- Autoconfiança**

O gabarito é a letra A.

3 – Inovação

A **inovação** é um conceito que está intrinsecamente relacionado ao empreendedorismo e ao empreendedor.

Para Chiavenato, “o empreendedor é a essência da **inovação** no mundo, que torna obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios. (...) A **inovação** consiste em fazer algo criativo inteiramente novo e diferente do que existe atualmente”.¹³

Leite explica que “a **inovação** ocorre a partir de uma criação, invenção, da busca pela solução de questões ainda não resolvidas ou do aprimoramento de soluções já existentes para problemas que o homem enfrenta ao longo da vida e no dia a dia.”¹⁴

Segundo o autor, a **inovação** é “a provisão de diferentes satisfações econômicas. Não basta que ela forneça quaisquer bens e serviços econômicos; ela deve oferecer **bens e serviços melhores e mais econômicos**. É a tarefa de dotar os recursos humanos e materiais de uma nova e maior capacidade de produzir riqueza.”¹⁵

A Lei nº 13.243¹⁶, conhecida como a Lei de Inovação, “estabelece medidas de **incentivo à inovação** e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao **desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País**.”

A mencionada Lei busca fomentar a inovação por meio de parcerias para gerar **desenvolvimento regional, incentivar o empreendedorismo e atrair investimentos**.

As ações do governo responsáveis pelo **fomento** da inovação ocorrem por meio de **incentivo à implantação de incubadoras, criação de ambiente propício aos habitats**, dentre outros.

A inovação pode ser classificada **incremental** ou **radical**:

Inovação Incremental: É uma inovação que busca apenas **melhorar** algo que já existe. Ou seja, está relacionada a **melhorias contínuas**. Em outras palavras, consiste em melhorar apenas algum **ponto específico** de um serviço, produto ou processo.

Inovação Radical: É uma inovação que busca criar **algo totalmente novo**. Em outras palavras, consiste em **criar um novo serviço, produto ou processo**.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.* / 4ª edição. Barueri, Manole: 2012. p.10

¹⁴ DORNELAS, José. *Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação.* / 2ª edição. São Paulo, Empreende: 2019. p.11

¹⁵ LEITE, Emanuel. *O fenômeno do empreendedorismo.* / São Paulo, Saraiva: 2012. p.81

¹⁶ BRASIL. Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016 / Brasília, Diário Oficial: 2016

Por exemplo: A **criação** da internet foi uma **inovação radical**. Posteriormente, surgiu a internet de alta velocidade, que **melhorou** bastante a qualidade e a velocidade de conexão (**inovação incremental**).

De modo semelhante, Chiavenato explica que a **inovação** pode ser **classificada** da seguinte forma¹⁷:

Inovação evolucionária: É o tipo de inovação que aperfeiçoa e **melhora gradualmente (pouco a pouco)** a tecnologia ou os produtos, de forma **incremental** e **contínua**.

Inovação revolucionária: É o tipo de inovação que traz **rápidas, drásticas e profundas mudanças** nas tecnologias ou produtos atuais. Esse tipo de inovação rompe o *status quo* e torna rapidamente velho aquilo que, até então, era novo. A inovação revolucionária abre novas fronteiras, traz novas soluções e novos negócios. Trata-se da inovação que **rompe paradigmas e cria novas e diferentes expectativas**.

Inovação disruptiva: É o tipo de inovação que **inicia** com uma **tecnologia ou produto mais barato** (e com desempenho inferior), no intuito de “preencher um espaço” que as organizações líderes de mercado não estão dispostas a ocupar ou que não atendem. Busca-se, assim, fazer com que todos tenham acesso a produtos e serviços que, antes, não eram acessíveis financeiramente. **Depois**, gradativamente, parte para a **melhoria e aperfeiçoamento desses produtos e tecnologias, com o objetivo de “deslocar” os líderes de mercado**.

3.1 – Mudança x Criatividade x Inovação

Mudança significa “a passagem de um estado para outro diferente. É a **transição** de uma situação para outra”. A mudança envolve **transformação, interrupção, perturbação e ruptura**, dependendo da sua intensidade”.¹⁸

A **criatividade**, por sua vez, consiste na habilidade de gerar novas ideias. Trata-se de algo difícil de ser mensurado.

Já a **inovação** é o processo de **colocar em prática** essas novas ideias. Ou seja, a inovação está relacionada a tornar essas novas ideias viáveis. Portanto, a inovação ocorre quando há **geração de valor** (ganhos) com essas ideias.

Nesse sentido, pode-se dizer que a **inovação depende da criatividade** (afinal, se não existirem “ideias novas”, não haverá ideias para serem “colocadas em prática” e, consequentemente, não haverá “geração de valor”).

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. / 4^a edição. Barueri, Manole: 2012. p.11

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: provas e concursos*, 5^a edição. Barueri, Manole: 2018. p.264



(FCC – PGE-RJ – Técnico Superior - ADAPTADO)

Criatividade é a habilidade de aplicar soluções criativas e valiosas a problemas e oportunidades, compreendendo também a implementação destas soluções.

Comentários:

A assertiva trouxe o conceito de **inovação**.

Gabarito: errada.

(FCC – PGE-RJ – Técnico Superior - ADAPTADO)

Inovação é a habilidade de desenvolver novas ideias e de descobrir novas formas de compreender problemas e vislumbrar oportunidades.

Comentários:

A assertiva trouxe o conceito de **criatividade**.

Gabarito: errada.

3.2 – Hélice Tríplice

A **Hélice Tríplice** é um modelo reconhecido internacionalmente, e que se encontra no centro dos estudos de inovação e empreendedorismo.

São as interações entre **universidade-indústria-governo** que formam uma “hélice tríplice” de **inovação** e **empreendedorismo**. Essas interações são a chave para o **crescimento econômico** e o **desenvolvimento social** baseados no conhecimento.

A **Hélice Tríplice** funciona como um guia de políticas e práticas nos âmbitos local, regional, nacional e multinacional.

Esse sistema reconhece que o **processo de inovação** depende da interação entre esses **03 “atores principais”**, os quais possuem papéis distintos, recíprocos e complementares (relacionados à inovação).

Etkowitz e Zhou¹⁹ definem a **hélice tríplice** “como um **modelo de inovação** em que a **universidade/academia, a indústria e o governo**, como **esferas institucionais primárias**, interagem para promover o **desenvolvimento por meio da inovação e do empreendedorismo**. No processo de interação **novas instituições secundárias são formadas** conforme a demanda.”

A tese da **Hélice Tríplice** defende a ideia de que a universidade está deixando de ter um papel social “secundário” (de prover ensino superior e pesquisa), e está **assumindo um papel primordial** (equivalente aos papéis da indústria e do governo), como **geradora de novas indústrias e empresas**.²⁰

As **universidades** podem **criar empresas** por meio de suas incubadoras. As **empresas privadas (indústria)**, ao seu turno, podem exercer papel de **educadoras** através de suas **universidades corporativas**. E o **governo**, por fim, pode ser um **investidor** por meio dos **programas de financiamento** a atividades inovadoras. Além disso, **cabe ao governo exercer o papel de intendor, prestador de serviços e de criador de marcos legais (leis)**.



(CESPE – MCT – Tecnologista Pleno)

Consoante a tríplice hélice, o processo de inovação das empresas depende de ações do governo e das universidades, os quais possuem papéis distintos, recíprocos e complementares nesse processo.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva correta!

Gabarito: correta.

3.3 – Manual de Oslo

O **Manual de Oslo**, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), consiste na principal referência internacional para coleta, tratamento e interpretação de dados e indicadores sobre inovação. Trata-se de um manual metodológico de **referência internacional** para **medir a inovação**.

¹⁹ ETZKOWITZ, Henry, ZHOU, Chunyan. *Hélice tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo.* / v.31, n.90. Estudos Avançados: 2017. p.24

²⁰ ETZKOWITZ, Henry, ZHOU, Chunyan. *Hélice tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo.* / v.31, n.90. Estudos Avançados: 2017. p.23

Atualmente, o Manual está em uma 4^a Edição (2018). Contudo, algumas questões de prova ainda abordam conceitos da 3^a Edição.

De acordo com a 3^a Edição do Manual, uma “**inovação** é a implementação de um **produto** (bem ou serviço) **novo** ou **significativamente melhorado**, ou um **processo**, ou um **novo método de marketing**, ou um **novo método organizacional** nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”²¹

Nesse sentido, a 3^a Edição do Manual diferencia **04 tipos** de inovação:²²

Inovação de produto: é a introdução de um **bem ou serviço novo** ou **significativamente melhorado** no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

Inovação de processo: é a implementação de um **método de produção** ou **distribuição novo** ou **significativamente melhorado**. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

Inovação de marketing: é a implementação de um **novo método de marketing** com **mudanças significativas** na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Inovação organizacional: é a implementação de um **novo método organizacional** nas **práticas de negócios** da empresa, na **organização** do seu local de trabalho ou em suas **relações externas**.

A 4^a Edição do Manual, por sua vez, destaca que “**inovação** é um **produto ou processo novo ou melhorado** (ou combinação deles) que **difere significativamente** dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi **disponibilizado para potenciais usuários** (produto) ou **trazido em uso** pela unidade (processo).”²³

²¹ Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Terceira Edição. Traduzido sob a responsabilidade da FINEP. p. 55

²² Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Terceira Edição. Traduzido sob a responsabilidade da FINEP. pp. 57-61

²³ Traduzido de Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. OECD. p.20

Portanto, conforme se nota, a 4^a Edição do Manual de Oslo promoveu uma grande mudança, diferenciando apenas **02 tipos** de inovação:²⁴

Inovação de produto: é um **bem ou serviço novo ou melhorado** que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foi **introduzido no mercado**.

Inovação no processo de negócios: é um **novo ou aprimorado processo de negócios para uma ou mais funções de negócios** que difere significativamente dos processos de negócios anteriores da empresa e que foi **trazido em uso pela empresa**.



(IADES – BRB – Analista - 2021)

O Manual de Oslo é uma publicação que estabelece conceitos relacionados à inovação, que são adotados pela maioria dos países industrializados. Em sua terceira edição, o Manual de Oslo classifica os tipos de inovação existentes da seguinte forma:

- a) de produto, de processo e digital.
- b) de produto, de processo, de marketing e organizacional.
- c) de produto, de processo, de marketing e digital.
- d) de produto, de marketing e organizacional.
- e) de processo, de marketing e organizacional.

Comentários:

A 3^a Edição do Manual de Oslo diferencia **04 tipos** de inovação:²⁵

Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

²⁴ Traduzido de Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. OECD. p.20

²⁵ Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Terceira Edição. Traduzido sob a responsabilidade da FINEP. pp. 57-61

Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

O gabarito é a letra B.

4 – Processo Empreendedor

Segundo Dornelas²⁶, o processo empreendedor possui **04 fases**:

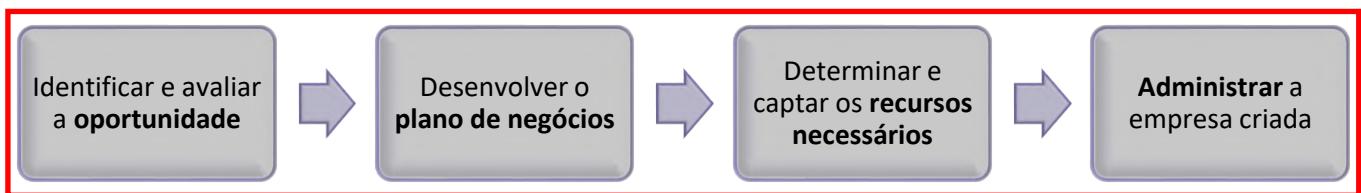
1 - Identificar e avaliar a oportunidade: Trata-se da fase onde a oportunidade é identificada e avaliada. Envolve a avaliação dos riscos e dos retornos da oportunidade, a avaliação da relação “oportunidade x habilidades pessoais” e a avaliação da situação dos concorrentes.

2 - Desenvolver o plano de negócios: É nessa etapa que o plano de negócios é elaborado. Elabora-se o sumário executivo do negócio, o conceito do negócio, a estrutura de operações, o plano financeiro, etc.

3 - Determinar e captar os recursos necessários: Trata-se da fase em que os recursos são determinados (estimados) e captados. Os recursos podem ser próprios do empreendedor, ou então podem ser captados com amigos, bancos, governo, incubadoras, etc.

4 - Administrar a empresa criada: Consiste na fase em que se deve administrar a empresa que acabou de ser criada. Envolve definir o estilo de gestão, identificar os problemas atuais e potenciais, implementar os sistemas de controle, etc.

²⁶ DORNELAS, José. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.* / 7ª edição. São Paulo, Empreende: 2018. p.33



(IF-RS – IF-RS – Professor - Administração – 2016 - ADAPTADA)

O processo empreendedor se inicia com a identificação de oportunidades e termina com a confecção e avaliação de um Plano de Negócio, reforçando a ideia de que os empreendedores tomam altos riscos e tendem a trabalhar sozinhos.

Comentários:

Nada disso!

De fato, o processo empreendedor se inicia com a identificação e avaliação de oportunidades.

Contudo, a fase de “confecção e avaliação de um plano de negócio” (desenvolver o plano de negócios) é a **segunda fase** do processo empreendedor. A última fase do processo empreendedor é a fase de “**gerenciar a empresa criada**”.

Gabarito: errada.

(IF-RS – IF-RS – Professor - Administração – 2016 - ADAPTADA)

O empreendedor deve ser capaz de dar forma a projetos a partir de ideias, que são aprimoradas em um processo que implica o desenvolvimento do modelo de negócio, além de estimar e captar recursos.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva mencionou, corretamente, duas das fases do processo empreendedor (“desenvolvimento do modelo/plano de negócio” e “estimar e captar recursos”).

Gabarito: correta.

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO (INTRAEMPREENDEDORISMO)

O empreendedorismo é importante tanto para a **criação de novas organizações** quanto para a **manutenção das organizações que já existem**. Isso, pois, as organizações já existentes precisam sempre buscar melhorar seus produtos e serviços, por meio de alternativas inovadoras, com o objetivo de “sobreviver” a longo prazo no mercado.

Quando o empreendedorismo ocorre dentro das organizações ele é chamado de **Empreendedorismo Corporativo** (ou **Intraempreendedorismo**). Nesse caso, ele é realizado pelos funcionários da organização (**empreendedores internos ou intraempreendedores**).

O **intraempreendedor** é aquele indivíduo que **atua em sua organização** (atua em uma **organização já existente**), buscando **novas maneiras** de fazer as coisas, com o objetivo de **melhorar a qualidade, aumentar a produtividade e reduzir os custos e esforços**.

As organizações empreendedoras **contribuem para a economia do país**, por serem parte integrante de sua **renovação e definição**. Elas **incentivam as inovações tecnológicas** e o **crescimento da produtividade**.

Segundo Hisrich, o **empreendedorismo corporativo** funciona como “um meio de **estimular** e, posteriormente, de **aproveitar** os **indivíduos em uma organização** que acham que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor.” Está relacionado à propensão que os **funcionários** de uma **organização** têm para **agirem de forma empreendedora**.²⁷

Affonso et al definem **empreendedorismo corporativo** como o “processo de **criação e inovação** de produtos, serviços e negócios **complementares aos já existentes** na empresa ou que promovam a **renovação de seu negócio principal**, desenvolvido e executado por **funcionários dessa empresa**. Ou seja, o empreendedorismo corporativo **resulta da ação de funcionários**, que criam uma **nova organização** ou **estimulam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente**.”²⁸

O **empreendedorismo corporativo** permite que as organizações explorem os **talentos inovadores de seus funcionários**, utilizando as estratégias necessárias para lidar com oportunidades inovadoras, no intuito de se tornarem organizações **dinâmicas e flexíveis**, aptas a enfrentarem a **competitividade** do mercado.

²⁷ HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPHERD, Dean A. *Empreendedorismo. Tradução: Francisco Araújo da Costa.* / 9ª edição. Porto Alegre, AMGH: 2014. p.29

²⁸ AFFONSO, Ligia Maria Fonseca, RUWER, Léia Maria Erlich, GIACOMELLI, Giancarlo. *Empreendedorismo.* / Porto Alegre, SAGAH: 2018. p.99



(CS-UFG – UEAP – Técnico – ADAPTADA)

O empreendedorismo praticado dentro de uma organização já existente é conhecido como intraempreendedorismo.

Comentários:

Isso mesmo! Questão correta.

Gabarito: correta.

(CS-UFG – Câmara de Goiânia-GO – Assistente Técnico Legislativo – 2018)

O termo “intraempreendedorismo” pode ser utilizado para designar

- a) a propensão que os funcionários de uma empresa têm para agir de forma empreendedora.
- b) a necessidade de apoio e a consultoria, para melhor avaliar os recursos necessários à empresa.
- c) o desenvolvimento de capacidade empreendedora por meio de alianças estratégicas corporativas.
- d) a utilização de ferramentas de gestão que possibilitem a profissionalização dos funcionários.

Comentários:

Quando o empreendedorismo ocorre dentro das organizações ele é chamado de Empreendedorismo Corporativo (ou Intraempreendedorismo). Nesse caso, ele é realizado pelos funcionários da organização (empreendedores internos). O Intraempreendedorismo está relacionado à propensão que os funcionários de uma organização têm para agirem de forma empreendedora.

O gabarito é a letra A.

1 – Orientação Empreendedora

A **orientação empreendedora** se “refere ao processo empreendedor no nível da organização, o que permite a compreensão do empreendedorismo como uma postura estratégica global da organização”. Lumpkin e Dess afirmam que as “oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso, de forma **intencional**. Assim, envolve as ações de atores-chave em um **processo dinâmico**, visando à **criação de novos negócios**”.²⁹

De acordo com os autores, a **Orientação Empreendedora** é analisada a partir de **05 dimensões**³⁰:

Dimensão Capacidade de Inovação (Inovatividade): Consiste na **voluntariedade** da **organização** em **introduzir novidades e inovação** através da experimentação e criatividade, visando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos

Dimensão Assumir Riscos (Assunção de Riscos): Se refere às **organizações que tendem a tomar decisões e agir sem certo conhecimento de resultados prováveis**, algumas empresas também podem assumir compromissos de recursos substanciais. Agir de forma a **aventurar-se em novos e desconhecidos mercados**.

Dimensão Proatividade: Essa dimensão se caracteriza como a perspectiva de um **líder** em **aproveitar, buscar oportunidades de mercado, antecipando demandas futuras**. Essa dimensão prevê que os **indivíduos devem “ser parte” uma organização líder** (e, portanto, **devem ser proativos**); e não apenas sejam “seguidores” de outras pessoas.

Dimensão Autonomia: Se refere à **ação independente** realizada por um **indivíduo ou equipe** que visa um **conceito de negócio ou visão e levá-lo até a sua conclusão**.

Dimensão Agressividade Competitiva: Esta dimensão se caracteriza por um **intenso esforço da organização em superar os rivais da indústria**. Caracteriza-se por uma **postura combativa** ou uma **resposta agressiva** visando **melhorar a posição ou superar uma ameaça** em um **mercado competitivo**. Consiste na propensão que a organização tem para executar ações que permitam que ela **supere suas rivais de maneira consistente e substancial**.



(IBADE – Prefeitura de João Pessoa – Analista Previdenciário – 2018)

²⁹ TONIAL, G. ROSSETOR, C. R. LENZI, F. C. Orientação Empreendedora no Contexto Internacional: um Estudo de Caso da Vinícola Panceri. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Goiânia, 2014.

³⁰ Lumpkin e Dess (2005) *apud* TONIAL, G. ROSSETOR, C. R. LENZI, F. C. Orientação Empreendedora no Contexto Internacional: um Estudo de Caso da Vinícola Panceri. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Goiânia, 2014.

O empreendedorismo corporativo não é um fenômeno espontâneo. A cultura empreendedora precisa ser semeada e colhida adequadamente, ou seja, a organização deve criar uma cultura que incentive e desenvolva o espírito empreendedor de seus colaboradores.

Analise as assertivas a seguir, relativas às dimensões-chave de uma orientação empreendedora.

I. A dimensão "assumir riscos" refere-se à propensão que a organização tem para praticar ações que permitam a superação de rivais de maneira consistente e substancial.

II. A dimensão "capacidade de inovação" sugere que as pessoas sejam parte de uma organização líder e não apenas seguidoras de outras.

III. A dimensão "agressividade competitiva" é a propensão que a organização tem para praticar ações que permitam que ela supere suas rivais de maneira consistente e substancial.

a) I e II, apenas.

b) I, II e III.

c) III, apenas.

d) II e III, apenas.

e) I, apenas.

Comentários:

A **primeira assertiva** está errada. Nada disso! A Dimensão Assumir Riscos (Assunção de Riscos) se refere às organizações que tendem a tomar decisões e agir sem certo conhecimento de resultados prováveis, algumas empresas também podem assumir compromissos de recursos substanciais. Agir de forma a aventurar-se em novos e desconhecidos mercados.

A assertiva trouxe o conceito da dimensão **Agressividade Competitiva**.

A **segunda assertiva** está errada. Nada disso! A Dimensão Capacidade de Inovação (Inovatividade) consiste na voluntariedade da organização em introduzir novidades e inovação através da experimentação e criatividade, visando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.

A assertiva trouxe o conceito da dimensão **Proatividade**.

A **terceira assertiva** está correta. Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, o conceito da Dimensão Agressividade Competitiva.

O gabarito é a letra C.

PLANO DE NEGÓCIOS

Quando o empreendedor tem uma ideia inovadora, é necessário que elabore um **plano de negócios**.

Ou seja, para que a ideia se transforme em oportunidade é necessário verificar se a ideia é baseada em produtos ou serviços que **atendam às necessidades** de potenciais **compradores** e se essa ideia possui **viabilidade econômica**. Tudo isso é feito através do plano de negócios.

Segundo Dornelas³¹, “a principal utilização do **plano de negócios** é prover uma **ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa**.”

O plano de negócios, também chamado de **plano empresarial**, é o **roteiro** que o empreendedor precisa elaborar para **solicitar/captar qualquer tipo de investimento de recursos em seu projeto**.

“O **plano de negócio** abrangente, que deve ser o resultado de reuniões e reflexões rumo ao novo empreendimento, é a principal **ferramenta para determinar a operação essencial** de um empreendimento, além de ser também o **documento básico para gerenciar tal empreendimento**.³²

Vejamos quais **elementos** compõem a estrutura de um **plano de negócios**:³³

Capa: Trata-se de uma parte muito importante do plano de negócio, uma vez que é a primeira coisa que é visualizada por quem lê o plano de negócios.

Sumário: O sumário contém o título de cada seção do plano de negócios, e a respectiva página na qual a seção se encontra.

Sumário executivo: Trata-se da principal seção do plano de negócios. Consiste em um “**resumo**” que fornece uma **breve visão geral** daquilo que está no plano de negócios. O sumário executivo ajuda a colocar todas as informações em perspectiva, e não deve ter mais do que duas ou três páginas. Deve ser elaborador somente após a finalização de todo plano de negócios (afinal, é necessário saber “tudo” que está no plano de negócio, para poder “resumi-lo”). É a primeira coisa que o investidor lerá.

Análise estratégica: É nessa seção que serão definidos os **rumos da empresa**, sua **visão** e **missão**, situação atual, as potencialidades e ameaças externas, forças e fraquezas, objetivos e **metas** de negócio.

³¹ DORNELAS, José. *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*. / 7^a edição. São Paulo, Empreende: 2018. p.90

³² KURATKO, Donald F. *Empreendedorismo: teoria, processo e prática. Tradução: Noveritis do Brasil* / 10^a edição. São Paulo, Cengage Learning: 2016. p.284

³³ DORNELAS, José. *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*. / 7^a edição. São Paulo, Empreende: 2018. p.98

Descrição do negócio: Nessa seção deve-se **descrever a empresa**, seu **histórico**, crescimento, faturamento dos últimos anos, razão social, impostos, estrutura organizacional e jurídica, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc.

Produtos e serviços: Trata-se da seção destinada aos produtos e serviços da organização. É aqui que são descritos **como são produzidos os produtos e serviços da organização**, quais os **recursos** utilizados, o **ciclo de vida**, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, a detenção de marca e/ou patente de algum produto pela empresa, etc.

Plano operacional: O plano operacional deve apresentar as ações que a empresa planeja em seu sistema produtivo e o **processo de produção (ciclo produtivo)**, indicando o impacto das ações em seus parâmetros de **avaliação de produção**. Deve conter **informações operacionais** atuais e previstas de fatores, tais como: descrição do **fluxo operacional**, cadeia de suprimentos, controle de qualidade, serviços associados, capacidade produtiva, logística e sistemas de gestão, etc.

Plano de recursos humanos: O plano de RH tem por objetivo descrever o planejamento de **treinamento e desenvolvimento do pessoal da organização**, bem como o nível educacional e experiência dos funcionários da organização.

Análise de mercado: Nessa seção deve-se **demonstrar** que os executivos da empresa **conhecem muito bem o mercado**, descrevendo como ele está segmentado, o **crescimento do mercado**, as características do consumidor e sua localização, a existência de sazonalidade e ações para esse caso, análise da concorrência, sua **participação de mercado** e a dos principais concorrentes,

Estratégia de marketing: Nessa seção deve-se **demonstrar como** a organização **pretende vender seus produtos**. Deve-se descrever os **métodos de comercialização, diferenciais** do produto/serviço para o cliente, política de **preços**, principais clientes, canais de distribuição e **estratégias de promoção/comunicação e publicidade**, bem como projeções de vendas.

Plano financeiro: Essa seção deve apresentar, em números, todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (de quanto capital necessita, quando e com qual propósito) de sucesso do negócio. O plano financeiro deve conter o **demonstrativo de fluxo de caixa** com horizonte de, pelo menos, três anos; **balanço patrimonial**; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno (TIR), etc.

Anexos: É nessa seção que são incluídas **informações adicionais**, as quais se julgam importantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Nos anexos são incluídos **informações e documentos**, tais como: diagramas, plantas, fotos, estatutos, contrato social

da empresa, dados financeiros, vida dos membros da equipe de gestão e quaisquer informações bibliográficas que deem suporte a outros segmentos do plano.



(IFB – IFB – Professor - Gestão – 2017 - ADAPTADA)

O Plano de Negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, apenas em estágio inicial, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro.

Comentários:

Nada disso! O plano de negócios também é utilizado para o **gerenciamento** do empreendimento. Portanto, ele não é utilizado “apenas” no estágio inicial do negócio.

Gabarito: errada.

(IFB – IFB – Professor - Gestão – 2017 - ADAPTADA)

O Plano de Negócios serve para testar a viabilidade de um conceito de negócio, pois após o plano concluído o empreendedor obterá uma análise de viabilidade econômica do negócio ou unidade empresarial.

Comentários:

Isso mesmo! O objetivo inicial do plano de negócios é avaliar a viabilidade econômica do negócio, bem como se ele atende às necessidades de potenciais compradores.

Gabarito: correta.

INCUBADORAS

As **incubadoras de empresas** são instituições que dão suporte aos empreendedores na criação e/ou no desenvolvimento de novas micro ou pequenas empresas, que tenham como principal característica a oferta de produtos e serviços com um grau significativo de **inovação**.

Em outras palavras, as **incubadoras de empresas** são instituições que auxiliam micro e pequenas empresas **nascentes** (novas empresas) **ou que estejam em operação** (empresas já existentes), que

tenham como principal característica a oferta de produtos e serviços no mercado com significativo grau de inovação. As incubadoras oferecem **suporte técnico, gerencial** e **formação complementar** ao **empreendedor** e **facilitam o processo de inovação e acesso a novas tecnologias** nos pequenos negócios.³⁴

Segundo Dornelas³⁵, uma **incubadora** “é um **mecanismo de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos** (incubados ou associados), **mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional.** O principal objetivo de uma incubadora de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora, geralmente em um prazo de dois a quatro anos.”

“As **incubadoras** atuam formando **parcerias** com as várias **instituições governamentais, instituições de ensino universitário e técnico, agências privadas e públicas de incentivo e investimentos**, entre outros, que possam propiciar o suporte necessário ao novo empreendimento. Assim, pretende formar o apoio necessário para promover a capacitação e a maturação dos negócios das pequenas empresas incubadas.”³⁶

O Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações³⁷, define **incubadoras** de empresas como “**organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento**, com objetivo de **facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas** que tenham como diferencial a realização de **atividades voltadas à inovação.**”

Para Barbosa e Hoffmann³⁸, as **incubadoras** tanto podem auxiliar **micro e pequenas empresas (MPE)** já existentes como fomentar sua criação. Também podem auxiliar a **criação de empresas “spin-off”** (empresas que resultam de **micro e pequenas empresas** já existentes, envolvidas com pesquisa científica e até mesmo universidades).

Dornelas³⁹, classifica as incubadoras em **03 tipos**:

Incubadora de empresas de base tecnológica: é a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de **resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.**

³⁴ SEBRAE, disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>

³⁵ DORNELAS, José Carlos Assis. *Planejamento incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras.* / Rio de Janeiro, Campus: 2002. p.21

³⁶ BULGACOV, Sergio, BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti, CANHADA, Diego Iturriet Dias. *Indicadores qualitativos de gestão para incubadoras e empresas empreendedoras incubadas: um estudo longitudinal.* / v.8, n.2. Belo Horizonte, FACES R. Adm.: 2009. p.57

³⁷ BRASIL. Portaria nº6.762 de 17 de dezembro de 2019. / Brasília, Diário Oficial da União: 2019

³⁸ BARBOSA, Loyce Graycielle de França, HOFFMANN, Valmir Emil. *Incubadora de empresa de base tecnológica: percepção dos empresários quanto aos apoios recebidos.* / XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, EnANPAD: 2011. p.2

³⁹ DORNELAS, José Carlos Assis. *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras.* / Rio de Janeiro, Campus: 2002. p.21

Incubadora de empresas dos setores tradicionais (Empresas de base Especializada): é a incubadora que abriga **empresas ligadas aos setores tradicionais da economia**, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram **agregar valor aos seus produtos**, processos ou serviços por meio de um **incremento no nível tecnológico** empregado. Essas empresas devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.

Incubadora de empresas mista: é a incubadora que abriga **empresas dos dois tipos acima descritos** (empresas de base tecnológica e empresas de base tradicional/especializada). É o tipo de incubadora **mais comum no Brasil**.

As incubadoras são empreendimentos diferenciados. Porém, **o plano de negócios também é essencial para o sucesso das empresas que são criadas e desenvolvidas dentro delas e, até mesmo, para o planejamento e implantação das próprias incubadoras**.

Para tomar a decisão de implantar a incubadora, é essencial realizar um estudo de **viabilidade técnica e econômica**, onde são reunidos **dados relativos à realidade política, social, cultural, educacional e econômica da região onde se pretende instalar a incubadora**.

A **avaliação** realizada para analisar a eficiência da incubadora contempla **indicadores relativos à produtividade, à qualidade da gestão, aos impostos gerados e o grau de utilização dos recursos disponíveis**.

Como o mercado de incubadoras vem crescendo cada dia mais, acabam-se formando **polos e parques industriais**:⁴⁰

Polos: áreas de **concentração de instituições de ensino e pesquisa, incentivos públicos e empreendimentos privados inovadores** que se constituem em torno de um ou mais sistemas de inovação e podem resultar no desenvolvimento de arranjos produtivos locais ou regionais. A condição básica para a sua criação é a existência de Instituições de Ensino e Pesquisa de nível elevado, pois o insumo fundamental desses empreendimentos é o **conhecimento científico e tecnológico**. Os **Polos** podem abranger **Parques e Incubadoras**.

Parques: **complexos produtivos industriais e de serviços de base científico-tecnológica**, planejados, de caráter formal, concentrados e cooperativos, que agregam empresas cuja produção se baseia em **pesquisa tecnológica desenvolvida nos centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) a ele vinculados**. Em geral, estão relacionados com um programa formal de planejamento regional, constituindo uma parte importante da estratégia de

⁴⁰ Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. *Polos, Parques e Incubadoras: Polos, Parques e Incubadoras Tecnológicas conectam o conhecimento e a inovação à esfera da produção*. / 4ª edição. Porto Alegre, ATLAS SOCIOECONÔMICO RIO GRANDE DO SUL: 2019.

desenvolvimento econômico e tecnológico. Nesses parques, **podem estar disponíveis estruturas físicas que abrigam incubadoras.**

Incubadoras: dão suporte às micro e pequenas empresas em processo de estruturação que desenvolvem ideias inovadoras. Nas Incubadoras há **serviços compartilhados de capacitação e suporte gerencial para aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos**, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

As incubadoras também podem ser chamadas de **habitats de inovação** e, segundo Correia e Gomes⁴¹, esses ambientes “constituem-se de **espaços de aprendizagem coletiva, intercâmbio de conhecimentos, de interação entre empresas, instituições de pesquisa, agentes governamentais** para realização de pesquisas que podem ser transferidas para o setor produtivo, **contribuindo para o desenvolvimento econômico de uma cidade, região ou país.**”



(CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico – 2011)

No Brasil, é mais comum a existência de incubadora do tipo misto, ou seja, de base tecnológica e especializada.

Comentários:

Isso mesmo! O tipo de incubadora mais comum no Brasil é a incubadora do tipo misto.

Gabarito: correta.

(CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico – 2011)

Diferentemente dos polos e parques industriais, as incubadoras de empresas não se incluem entre os mecanismos e arranjos institucionais que viabilizam a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços.

Comentários:

Nada disso!

A incubadoras dão suporte às micro e pequenas empresas em processo de estruturação que **desenvolvem ideias inovadoras**. As incubadoras de empresas são instituições que dão suporte aos

⁴¹ CORREIA, Ana Maria Magalhães, GOMES, Maria de Lourdes Barreto. *Habitat's de inovação na economia do conhecimento: identificando ações de sucesso.* / v.9, n.2. São Paulo, Revista de Administração e Inovação: 2012. p.39

empreendedores na criação e/ou no desenvolvimento de novas micro ou pequenas empresas, que tenham como principal característica a oferta de **produtos e serviços** com um grau significativo de **inovação**. Em outras palavras, as **incubadoras buscam sim viabilizar a transformação do conhecimento e inovação em produtos ou serviços**.

Gabarito: errada.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O **empreendedorismo social** também acontece dentro das organizações e é aplicado tanto em **organizações sem fins lucrativos** (como as **ONGs**) quanto em **organizações privadas com fins lucrativo** e também em **organizações públicas**.

De acordo com Oliveira, “o **empreendedorismo social** tem como função suprimir alguns dos **problemas sociais específicos encontrados na comunidade**, sendo assim, **ações assistencialistas e caritativas não se enquadrariam nesse termo**, pois elas servem como subsídios momentâneos em situações de tragédias, crises sociais e ambientais, mas raramente eliminam problemas sociais pertinentes, ou seja, não fortalecem as pessoas para mudarem seus cenários.”⁴²

O **empreendedorismo social** tem como objetivo produzir **bens e serviços para a comunidade**, buscar soluções para problemas sociais e recuperar pessoas em situação de risco social, resultando em **impacto social** na sociedade.

Para Oliveira⁴³, o **empreendedorismo social** é “uma **ação inovadora** voltada para o campo social cujo processo se inicia com a **observação** de determinada **situação-problema local**, para a qual se procura, em seguida, **elaborar uma alternativa de enfrentamento**.”

1 - Negócio Social

O empreendedorismo social permite a criação de **negócios sociais** que contribuem para o **enfrentamento de problemas sociais e ambientais de forma autossustentável**. Esse modelo de

⁴² OLIVEIRA, Inara Rezende, CAMARGO, Mário Lázaro, FEIJÓ, Marianne Ramos, CAMPOS, Dinael Corrêa de, JÚNIOR, Edward Goulart. *Empreendedorismo social, pós-modernidade e psicologia: compreendendo conceitos, atuações e contextos.* / v.9, n.2. Bauru, Revista Interinstitucional de Psicologia: 2016. p.301

⁴³ OLIVEIRA, Edson Marques. *Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias.* / v.7, n.2. Curitiba, Rev. FAE: 2004. p.15

negócio tem como objetivo gerar soluções por meio do lucro da organização para reduzir situações como a **pobreza, desigualdade social e degradação ambiental**.⁴⁴

Segundo Kotler⁴⁵, o “**negócio social** é uma expressão criada por Muhammad Yunus para descrever um empreendimento que gera lucros e, ao mesmo tempo, causa impacto na sociedade em que atua. **Não é uma ONG nem uma fundação filantrópica.** Um negócio social é desenvolvido com um propósito social em mente desde seu nascimento. Mas também é possível transformar uma empresa estabelecida em um negócio social. O fator básico que determina se uma empresa é um negócio social será o fato de o **objetivo social ser maior do que o objetivo de negócio** e se refletir claramente em suas decisões.”

Ou seja, o **negócio social** é um empreendimento (uma organização) que gera **lucro** e, ao mesmo tempo, busca causar **impactos positivos na sociedade**. Ou seja, são organizações que, além do lucro, também geram impactos sociais. O **objetivo maior** do negócio social é gerar soluções para **reduzir as demandas sociais**. Portanto, a característica principal que irá determinar se uma organização é ou não um negócio social, é o fato de o **objetivo social ser maior** do que o **objetivo de negócio** (e isso deve refletir claramente nas decisões da organização).

Conforme Kotler⁴⁶ explica, “em primeiro lugar, um **negócio social estende a renda disponível oferecendo bens e serviços a preços mais baixos**. Em segundo, expande a renda disponível ao fornecer bens e serviços antes não disponíveis para a base da pirâmide. E em terceiro, aumenta a renda disponível aumentando o nível de atividade econômica da sociedade subatendida.”



Empreendedorismo Privado/Corporativo	Empreendedorismo Social
É individual	É coletivo
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para a comunidade
Foco no mercado	Foco na busca de soluções para os problemas sociais
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o impacto social
Visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las

Fonte: Adaptado de Silva, 2018⁴⁷

⁴⁴ SILVA, Maria de Fátima, MOURA, Laysce Rocha de, JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates. *As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social.* / v.17, n.42. Revista de Ciências da Administração: 2015. p.125

⁴⁵ KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues.* / Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. p.162

⁴⁶ KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues.* / Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. p.163

⁴⁷ SILVA, Paulo Cezar Ribeiro da. *Práticas Sustentáveis de Empreendedorismo Social.* / Espírito Santo, Conselho Regional de Administração do Espírito Santo: 2018.



(IF-RS – IF-RS – Professor - Administração – ADAPTADA)

O empreendedorismo social é um processo que envolve o uso e a combinação inovadores de recursos para buscar oportunidades para catalisar mudanças sociais e/ou atender necessidades sociais.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, um conceito de empreendedorismo social.

Gabarito: correta.

(IF-RS – IF-RS – Professor - Administração – ADAPTADA)

O empreendedorismo social é uma forma de empreendedorismo aplicado somente nos setores sem fins lucrativos.

Comentários:

Nada disso! O empreendedorismo social é aplicado tanto em **organizações sem fins lucrativos** (como as ONGs) quanto em **organizações privadas com fins lucrativo** e também em **organizações públicas**.

Gabarito: errada.

EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL

O empreendedorismo existe tanto nas organizações privadas, quanto nas **organizações públicas**.

O empreendedorismo no setor público é algo relativamente “novo”, e surgiu na década de 90 como decorrência da **Administração Pública Gerencial**. À vista disso, a **gestão pública empreendedora** compartilha das mesmas **características e princípios** da administração pública gerencial, quais sejam:

- Foco nos Resultados
- Controle dos Resultados (e não dos “processos”)
- Orientação para o cidadão-cliente (Foco no cidadão)
- Incentivo à inovação e à criatividade
- Descentralização
- Flexibilização
- Desburocratização
- Fomento à competitividade
- Ética
- Profissionalismo
- Accountability*
- Transparéncia

A principal referência que temos ao estudar esse assunto é a obra “Reinventando o Governo”, de David Osborne e Ted Gaebler. A ideia de “**reinventar o governo**” surgiu nos Estados Unidos, baseado na busca de **tornar os governos mais transparentes e eficientes** na utilização de recursos públicos, bem como mais **eficazes** no resultado de suas ações.

Portanto, o empreendedorismo governamental surge como uma maneira de **aprimorar os governos, com foco no atendimento das necessidades dos cidadãos**. Ou seja, busca-se um “**distanciamento**” do modelo burocrático (no modelo burocrático o foco está nos “processos”).

Para Paludo⁴⁸, “o **governo empreendedor** adota uma gestão moderna - coordenada, compartilhada, descentralizada -, aberta à participação e ao trabalho em equipe, em que a iniciativa e a proatividade são incentivadas com vistas à **criação de valor** para os usuários dos serviços e para a própria gestão pública.”

⁴⁸ PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. / 5ª edição. São Paulo, MÉTODO: 2016. p.287

O governo empreendedor **não** pretende **controlar a economia**, **não** pretende **possuir empresas** e **não** pretende **concentrar-se no “fazer”** em ampla escala. O que o governo empreendedor pretende é estimular a ação e a parceria da sociedade.⁴⁹

Ou seja, governo empreendedor **não significa** “criar empresas públicas” (Estatais) para vender produtos ou serviços, nem “**controlar a economia**” e nem tem foco exclusivo na “geração de lucro”. **Governo empreendedor significa aproveitar os recursos disponíveis da melhor maneira possível**, através de formas inovadoras, em busca de **satisfazer as necessidades dos cidadãos**.



PEGADINHA!

A banca tentará de **enganar** dizendo que o empreendedorismo governamental tem foco na “**ação empresarial**”, tem foco na “**geração de lucros**”, tem foco na “**criação de empresas públicas**”, tem foco na “**exploração de atividades comerciais/econômicas**”.
NÃO CAIA NESSA!!!

O que o governo empreendedor pretende é **estimular a ação e a parceria da sociedade**.

Governo empreendedor **significa aproveitar os recursos disponíveis da melhor maneira possível**, através de formas inovadoras, em busca de **satisfazer as necessidades dos cidadãos**.

No empreendedorismo governamental a **parceria deve ser incentivada** para promover a **integração entre o governo e a sociedade**. No governo empreendedor, a maior parte da “**execução**” é realizada pela **iniciativa privada**.

Em outras palavras, **o governo empreendedor envida esforços para que a sociedade (iniciativa privada)**, forneça os serviços e produtos demandados por ela mesma (demandados pela própria sociedade).

Segundo Osborne e Gaebler, “transformar burocracias públicas em governos empreendedores, produtivos e eficientes, tem uma relação estreita com um recente fenômeno mundial: o **ceticismo do cidadão sobre a capacidade do Estado em administrar a sociedade** e satisfazer suas crescentes e complexas necessidades sociais.”⁵⁰

⁴⁹ OSBORNE e GAEBLER (1995) *apud* MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2016.

⁵⁰ OSBORNE e GAEBLER (1994) *apud* MACHADO, Geraldo, PINHO, Antonio, SOUZA, Celina, PASSOS, Elizete, VALENTE, Arnoldo. *Gestão pública: desafios e perspectivas*. / , Fundação Luís Eduardo Magalhães. Salvador, FLEM: 2001.

O governo empreendedor **pertence à comunidade**, orientado ao atendimento das **necessidades dos cidadãos**. Porém, as parcerias não existem apenas com a sociedade. Em um governo empreendedor as parcerias são realizadas também com **empresas privadas** e, ainda, **com ONGs e Organizações Sociais** (**entidades privadas do terceiro setor, sem fins lucrativos**, instituídas por iniciativa de particulares, e que **recebem qualificação específica e delegação do Poder Público**, mediante contrato de gestão, para **desempenharem serviços públicos de natureza social** - serviços não exclusivos de Estado).⁵¹

De acordo com Paludo⁵², “os **governos empreendedores** devem ser continuamente avaliados, principalmente pela sociedade, a fim de readequar seus planos, suas estratégias, e seus objetivos e metas - de acordo com a aprovação/reprovação da sociedade -, para que persigam sempre o melhor resultado possível, **orientado pelas necessidades dos cidadãos**.”

Ou seja, para que haja excelência nos serviços oferecidos, a gestão pública empreendedora deve ser **avaliada continuamente** pela sociedade em relação às suas estratégias, metas, planos e objetivos.

Conforme explica José Pereira⁵³, “o esforço para criar uma **cultura empreendedora na Administração Pública** é um fator-chave para a elevação da gestão pública no Brasil, em termos de resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados”. A ideia é que o **setor público deve ter excelência, sem deixar de ser público**.

Conforme explicam Osborne e Gaebler, o **governo empreendedor** não significa “mais governo” (Estado Máximo) e nem “menos governo” (Estado Mínimo). O que se busca, é um “**melhor governo**”.⁵⁴



Paludo resume muito bem o governo empreendedor ao dizer que “o **empreendedorismo governamental** procura mobilizar a atuação de todos os setores – **público, privado e voluntário** – para a **ação conjunta** dirigida à **resolução de problemas** e ao **atendimento das demandas sociais**, tornando mais **eficiente** e mais **transparente** a utilização dos recursos públicos e mais **eficaz** o resultado de suas ações. Governos empreendedores devem ser “catalisadores em vez de remadores”, devem **identificar e aproveitar oportunidades**, imaginar, desenvolver e realizar visões que **solucionem os problemas sociais**, mesmo que para isso tenham que **assumir alguns riscos calculados**”.⁵⁵

⁵¹ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. / 32ª edição. Rio de Janeiro, Forense: 2019

⁵² PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*. / 5ª edição. São Paulo, MÉTODO: 2016. p.291

⁵³ JOSÉ PEREIRA (2008) *apud* PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.328

⁵⁴ OSBORNE e GAEBLER (1994) *apud* ABRUCIO. Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. ENAP, 1997.

⁵⁵ PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.330



Matias-Pereira reúne alguns trechos da obra de Osborne e Gaebler, os quais são bastante importantes e costumam aparecer nas provas. Vejamos⁵⁶:

O **governo empreendedor**, para Osborne e Gaebler (1995, p. 51-80), **caracteriza-se**, pelo contrário, **como um governo que pertence à comunidade**, dando **responsabilidade ao cidadão** em vez de servi-lo, e visam atender aos **cidadãos como clientes** e não aos interesses da burocracia.

Distanciando-se do modelo tradicional burocrático, o **governo empreendedor** não pretende controlar a economia, possuir empresas ou concentrar-se no “fazer” em ampla escala, mas sim **estimular a ação e a parceria da sociedade** (OSBORNE; GAEBLER, 1995, p. 26-50).

Com isso, o poder de realização do **governo empreendedor**, derivado de sua postura de **controle orientado por missões, metas e objetivos** (OSBORNE; GAEBLER, 1995, p. 116-148), se torna expressivamente maior que o do governo burocrático. De fato, este (o governo burocrático) se volta prioritariamente para o controle do cumprimento dos custos orçados e não para a consecução de metas otimizadas. Concentra-se, assim, no detalhe em meio a tarefas amplas, perdendo tanto a capacidade de decidir (OSBORNE; GAEBLER, 1995, p. 32) como a visão de eficácia das políticas governamentais. Essa diferença de posturas é destacada pelos mesmos autores citando Drucker (OSBORNE; GAEBLER, 1995, p. 50):

Não estamos diante de um “desaparecimento do estado”. Pelo contrário, precisamos de um governo forte, vigoroso e muito ativo. Mas enfrentamos a escolha entre o governo extenso e impotente e o governo que é forte porque se limita a decidir e a dirigir, deixando o “fazer” para outrem. Precisamos de um governo que pode e deve governar. Isto é, não um governo que “faz”; não um governo que “administra”, mas sim, um governo que governa.

Ao visar a resultados que melhor **respondam às demandas** dos **cidadãos como clientes**, a gestão **pública empreendedora** é baseada em **avaliações contínuas da sociedade** para ajustar suas estratégias, planos e metas, bem como sua ação implementadora.

⁵⁶ OSBORNE e GAEBLER (1995) *apud* MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2016.



(Quadrix – CRA-PA – Administrador – 2019)

O governo empreendedor caracteriza-se como um governo que pertence à comunidade. Aproximando-se do modelo tradicional burocrático, o governo empreendedor pretende controlar a economia, possuir empresas ou concentrar-se no “fazer” em ampla escala, estimulando a ação e a parceria da sociedade.

Comentários:

De fato, o governo empreendedor caracteriza-se como um governo que pertence à comunidade.

Contudo, o que o governo empreendedor busca é um **distanciamento** do modelo tradicional burocrático.

Além disso, o governo empreendedor **não** pretende controlar a economia, nem possuir empresas e nem concentrar-se no “fazer” em ampla escala, **mas sim estimular a ação e a parceria da sociedade**. No governo empreendedor, a maior parte da “**execução**” é realizada pela iniciativa privada.

Gabarito: errada.

1 – Gestão Pública x Gestão Privada

Osborne e Gaebler elencam algumas **características que distinguem o setor público do setor privado**. Vejamos⁵⁷:

- A **motivação principal** dos gestores públicos é a **reeleição**, enquanto os empresários (setor privado) têm como fim último a **busca do lucro**.
- Os **recursos** do governo provêm do **contribuinte** (que exigem a realização de determinados gastos), enquanto na iniciativa privada os recursos são originados das compras efetuadas pelos **clientes**.
- As **decisões** governamentais são tomadas **democraticamente**, enquanto o empresário **decide sozinho** (ou, no máximo, com os acionistas da empresa) a portas fechadas.

⁵⁷ OSBORNE e GAEBLER (1994) *apud* ABRUCIO. Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. ENAP, 1997.

-O **objetivo** de ambos é diverso, isto é, o governo procura **fazer “o bem”**, enquanto a empresa procura **“fazer dinheiro”** (lucro).

Portanto, a atividade governamental é entendida como algo que possui uma **natureza específica**, que não pode ser reduzida ao padrão de atuação do setor privado. Estas diferenças implicam, necessariamente, em procurar **“novos caminhos” para o setor público**, tornando-o sim **mais empreendedor**, mas não transformando-o em uma **empresa**.⁵⁸

2 – Princípios do Empreendedorismo Governamental

2.1 – Princípios do Governo Empreendedor (Osborne e Gaebler)

Sem dúvidas, esse é o tópico de empreendedorismo governamental mais importante do nosso estudo. Trata-se de um assunto bastante explorado pelas bancas.

Osborne e Gaebler propõem 10 princípios básicos para **“reinventar o governo”**. Ou seja, os autores destacam **10 princípios básicos** de um **governo empreendedor**⁵⁹:

Governo catalisador (“navegando em vez de remar”)

Busca a promoção de uma **atuação conjunta** entre os setores **público, privado e voluntário**. Nesse sentido, o papel do governo é de **coordenar, regular e fomentar**, deixando a maior parte da “execução” para os demais atores (setor privado e voluntário).

Em outras palavras, o governo deixa de “remar o barco” (executar) para “navegar no barco”. Dessa forma, o governo consegue ter uma **maior flexibilidade** e consegue **oferecer serviços com melhor qualidade e maior eficiência**, identificando e aproveitando oportunidades.

Os governos catalisadores **reconhecem as diversas opções disponíveis** e buscam equilibrar os “recursos” e as “demandas”. Ou seja, os governos catalisadores **não focam apenas em um único objetivo**.

O Governo pertence à comunidade (“dando responsabilidade ao cidadão, em vez de servi-lo” / “transferência de poder ao cidadão”)

Os **cidadãos são chamados a participarem das decisões** que afetam sua comunidade, bem como a colaborarem com a **fiscalização/controle** dos serviços públicos.

⁵⁸ ABRUCIO. Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. ENAP, 1997.

⁵⁹ PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. pp.329-330

Ou seja, ao invés de apenas “servir” ao cidadão, deve-se **dar responsabilidade a ele**. Os cidadãos vivenciam os problemas mais de “perto”. Portanto, deve-se fazer com que eles atuem mais ativamente nas **decisões** que afetam a sua comunidade e também atuem mais ativamente na **fiscalização e controle** dos **serviços públicos**.

Governo competitivo (“introduzindo a competição na prestação de serviços”)

Deve-se substituir a cultura de “monopólio” (típica da burocracia), por uma cultura de **competitividade**.

Busca-se introduzir e incentivar a competição na prestação de serviços públicos com o objetivo de **aumentar a eficiência** (melhorar a qualidade dos serviços, reduzir gastos e minimizar esforços) e incentivar a **criatividade** e a **inovação**.

Os autores destacam a necessidade de competição tanto entre o **setor público** e o **setor privado (setor público x setor privado)**, bem como a competição entre as **próprias Entidades Públicas (setor público x setor público)**, com o objetivo de “quebrar o monopólio” e aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos.

Governo orientado por missões (“transformando órgãos burocratizados” / “transformando organizações movidas por regras” / “orientação para objetivos, não para normas”)

As antigas regras “burocráticas” devem ceder lugar à **missão e aos objetivos organizacionais**.

Ou seja, ao invés de trabalhar para cumprir as normas, o indivíduo deve trabalhar para buscar a missão e os objetivos organizacionais, relacionados à **eficiente prestação dos serviços públicos** e ao fortalecimento da Entidade **perante a sociedade**.

Governo de resultados (“financiando resultados e não recursos” / “melhor financiar resultados, do que recursos” / “acompanhamento de resultados”)

Não se deve financiar a “estrutura administrativa”, mas sim a **eficiente prestação dos serviços públicos** de qualidade. Ou seja, os indicadores devem ser utilizados para **avaliar os resultados**.

O Governo não deve se preocupar apenas com a **eficiência** (melhor utilização dos recursos / controle de gastos) e com a **eficácia** (atingimento dos resultados) mas, especialmente, com a **efetividade** (impacto causado na sociedade). A preocupação deve ser com os resultados (controle dos resultados), e não com os recursos (controle dos custos).

Governo e seus clientes (“atendendo às necessidades do cliente e não da burocracia” / “transformando o usuário do serviço público em cliente”)

Na gestão pública poucas pessoas utilizam o termo cliente, e grande parte das organizações públicas não sabe quem, de fato, são seus “clientes”. Isso acontece, pois, os órgãos públicos,

via de regra, não obtêm seus recursos diretamente dos clientes (os órgãos públicos recebem a maior parte de seus recursos do Legislativo e do Executivo). À vista disso, passam a “ignorar” os seus verdadeiros clientes (os cidadãos).

Portanto, a administração pública **deve identificar e ouvir os clientes-cidadãos** e direcionar os serviços prestados para o **atendimento de suas necessidades**.

A prestação do serviço público não deve atender às necessidades da “burocracia”, mas sim dos clientes do serviço público (dos cidadãos). O foco está no cliente-cidadão (e não na própria estrutura da máquina pública).

Governo empreendedor (“gerando receitas ao invés de despesas” / prioridade na geração de receitas, e não de despesas”)

Os governos empreendedores criam **novas fontes de recursos** e, ao mesmo tempo, **economizam recursos orçamentários** (os quais podem ser utilizados de maneira mais eficiente no ano seguinte).

Portanto, a busca de geração de novas receitas deve ser incentivada, pois, assim, o governo consegue investir e, futuramente, gerar ainda mais receitas.

Além disso, os autores destacam que os serviços públicos que geram benefícios aos cidadãos podem ser custeados (total ou parcialmente) com a **cobrança de “taxas”**.

Os governos empreendedores devem buscar analisar a relação “**custo x benefício**” das ações públicas (e não apenas os “custos”).

Governo preventivo (“a prevenção ao invés da cura” / “priorizar a prevenção de problemas, e não o tratamento”)

Atuar **preventivamente**, através de um **planejamento**, pode **evitar (ou minimizar) problemas**, proporcionar **melhores resultados** e permitir a **economia de recursos**.

Solucionar problemas (agir reativamente, depois que o problema já ocorreu) tende a ser mais custoso e tende a apresentar uma baixa efetividade. Portanto, o foco de um governo empreendedor deve ser o de “**prevenir** **problemas (agir preventivamente)**”. Ou seja, o governo deve **evitar** que os problemas ocorram (intervindo diretamente em suas “origens”).

Governo descentralizado (“da hierarquia à participação e ao trabalho de equipe” / “descentralização das decisões”)

O governo empreendedor dá **mais autonomia** (mais “autoridade”) aos servidores e às equipes, como forma de **democratizar** a gestão e **agilizar** a prestação de serviços.

Além disso, a descentralização aumenta a **flexibilidade**, a **motivação** e o **comprometimento** dos servidores e equipes.

Os recursos tecnológicos auxiliam nessa descentralização da tomada de decisões.

Governo orientado para o mercado (“introduzindo mudanças através do mercado” / “preferência pelos mecanismos do mercado”)

O governo empreendedor busca atuar de acordo com os mecanismos do mercado, **ora fomentando** a atuação dos mercados, **ora implantando** no meio público mecanismos/soluções utilizados pelo mercado.

O governo **transfere a maior parte da “execução”** para a iniciativa privada e, sempre que necessário, **fornecer incentivos** para que o mercado siga na direção que o governo deseja.



(FCC – SEFAZ-PI – Analista do Tesouro Estadual – 2015)

Considere as afirmações abaixo:

- I. Ação catalizadora, promovendo a atuação conjunta dos setores público, privado e voluntário.
- II. Atuação competitiva, introduzindo a competição na prestação de serviços com a finalidade de aumentar a eficiência.
- III. Atribuição de responsabilidades aos cidadãos, que são chamados a participar da fiscalização/controle dos serviços públicos.

Aplica-se o conceito de governo empreendedor o que consta em

- a) I e II, apenas.
- b) I, apenas.
- c) II, apenas.
- d) I, II e III.
- e) II e III, apenas.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De Fato, o “governo catalizador” busca a promoção de uma atuação conjunta entre os setores público, privado e voluntário. Nesse sentido, o papel do governo é de coordenar, regular e fomentar, deixando a maior parte da “execução” para os demais atores (setor privado e voluntário).

A **segunda assertiva** está correta. De fato, o “governo competitivo” busca-se introduzir a competição na prestação de serviços com o objetivo de aumentar a eficiência (melhorar a qualidade dos serviços, reduzir gastos e minimizar esforços) e incentivar a criatividade e a inovação.

A **terceira assertiva** está correta. O princípio do “o governo pertence à comunidade” (“dando responsabilidade ao cidadão, em vez de servi-lo”), consiste em chamar os cidadãos a participarem das decisões que afetam sua comunidade, bem como a colaborarem com a fiscalização/controle dos serviços públicos.

Portanto, todas as assertivas estão corretas.

O gabarito é a letra D.

2.2 – Princípios da Gestão Pública Empreendedora (MPOG)

No documento denominado “**Gestão Pública Empreendedora**”, o Governo Federal destaca que os **princípios mais importantes** da gestão empreendedora são⁶⁰:

- foco no **resultado**
- autonomia e responsabilização**
- construção de **boas parcerias**
- trabalho em **rede**
- gestão da informação**
- transparência**
- diálogo público**
- avaliação**

⁶⁰ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2000). **Gestão Pública Empreendedora**. Brasília: Secretaria de Gestão: 2000.



(CESPE – MI – Analista Técnico)

A gestão empreendedora no setor público pressupõe a autonomia de decisão e a responsabilização.

Comentários:

Isso mesmo!

No documento denominado “Gestão Pública Empreendedora”, o Governo Federal destaca que os princípios mais importantes da gestão empreendedora são:

- foco no resultado
- autonomia e responsabilização**
- construção de boas parcerias
- trabalho em rede
- gestão da informação
- transparência
- diálogo público
- avaliação

Gabarito: correta.

3 – Fatores que Devem ser Combatidos

Conforme vimos, a empreendedorismo existe tanto no setor privado quanto no setor público. Contudo, o setor público apresenta algumas características “próprias”, que a diferem do setor privado.

Diante disso, existem alguns fatores no setor público que funcionam como verdadeiro obstáculos às inovações e, portanto, se opõem ao empreendedorismo. Nesse sentido, **alguns dos fatores que devem ser combatidos para que o empreendedorismo possa se desenvolver no setor público são:**

- Hierarquia excessiva**
- Descontinuidade**
- Rotinas**

- Burocracia
- Paternalismo
- Práticas patrimonialistas
- Práticas de Clientelismo (“troca de favores”)
- Inflexibilidade



(FCC – MPE-AP – Analista Ministerial)

As chamadas organizações públicas enfrentam limites para a atuação empreendedora e pontos de resistência à ação inovadora que, na maioria das vezes, impõe-se de fora para dentro e por pessoas estranhas ao ambiente organizacional. Nesse sentido, o empreendedorismo, como meio de atuação do gestor público, depara-se com fatores que devem ser combatidos para alcançar patamares mais altos de qualidade na prestação de serviços públicos.

Os fatores que devem ser combatidos são:

- a) hierarquia excessiva, paternalismo, burocracia e inflexibilidade.
- b) crescimento da área pública, terceirização em áreas meio, patrimonialismo e baixa adesão ao e-gov.
- c) hierarquia excessiva, patamares elevados de gratificação por resultados, patrimonialismo e inflexibilidade.
- d) crescimento da área pública, descontinuidade, burocracia e flexibilidade.
- e) hierarquia excessiva, crescimento da área pública, patrimonialismo e baixa adesão ao e-gov.

Comentários:

Alguns dos fatores que devem ser combatidos para que o empreendedorismo possa se desenvolver no setor público são:

- Hierarquia excessiva
- Descontinuidade
- Rotinas
- Burocracia

- Paternalismo**
- Práticas patrimonialistas
- Clientelismo
- Inflexibilidade**

O gabarito é a letra A.

4 – Participação dos Cidadãos

4.1 – Conselhos de Gestão

Conforme vimos, um governo empreendedor **transfere aos cidadãos a responsabilidade pelas decisões e pela fiscalização dos serviços públicos**. Nesse sentido, os **conselhos de gestão** são um dos instrumentos que podem ser utilizados pelos cidadãos para essa função.

Ou seja, os **conselhos de gestão** possibilitam que os cidadãos **participem e fiscalizem a administração pública**.

“Os **Conselhos Gestores de Políticas Públicas** são canais institucionais, plurais, autônomos, formados por representantes da sociedade civil e do poder público, cuja atribuição é a de propor **diretrizes para as políticas públicas, fiscalizá-las**, controlá-las e deliberar sobre elas, sendo órgãos de gestão pública vinculados à estrutura do Poder Executivo, ao qual cabe garantir a sua permanência.”⁶¹

Segundo Gohn⁶², **conselhos de gestão** são “**instrumentos de expressão, representação e participação da população**”. As novas estruturas inserem-se, portanto, na esfera pública e, por força de lei, integram-se com os órgãos públicos **vinculados ao poder Executivo**, voltados para políticas públicas específicas, responsáveis pela assessoria e suporte ao funcionamento das áreas onde atuam.”

A participação dos cidadãos na gestão pública, através dos Conselho de Gestão, pode ocorrer de diversos modos, dependendo da **natureza do Conselho**:⁶³

Conselho consultivo: o cidadão é **consultado** a respeito da **execução** de políticas públicas.

⁶¹ Portal da Transparéncia do Mato Grosso. Disponível em: <http://www.transparencia.mt.gov.br/conselhos-estaduais-de-politicas-publicas>

⁶² GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores na política social urbana e participação popular**. n. 7. Cadernos Metrópole: 2002. p.22

⁶³ OLIVEIRA, Adriel Rodrigues, MARTINS, Simone, MELO, Emanuelle Cristina, MAIA, Letícia Luanda, PINTO, Tainá Rodrigues Gomide Souza. **Participação e funcionamento dos conselhos gestores de políticas públicas**. / v.13, n.2. Rio de Janeiro, Sociedade, Contabilidade e Gestão: 2018. p.48

Conselho deliberativo: o cidadão faz parte da tomada de decisões/deliberações a respeito de determinado assunto.

Conselho normativo: o cidadão faz parte do estabelecimento de normas e diretrizes das políticas públicas.

Conselho fiscalizador: o cidadão fiscaliza a implementação das políticas públicas e seus resultados.



(CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

Os conselhos gestores, de natureza deliberativa e consultiva, representam a concreta participação da sociedade na formulação e execução de políticas públicas, motivo por que devem ser integralmente compostos de representantes da sociedade civil.

Comentários:

Nada disso! Os Conselhos Gestores são canais institucionais, plurais, autônomos, formados por representantes da sociedade civil e do **poder público**.

Gabarito: errada.

4.2 – Orçamento participativo

O **orçamento participativo** é outro meio de **participação cidadã**. No orçamento participativo, a **alocação de alguns recursos públicos** é decidida com a **participação dos cidadãos**.

Segundo Paludo⁶⁴, “**orçamento participativo** é uma **técnica orçamentária** em que a **alocação de alguns recursos** contidos no orçamento público é **decidida com a participação direta da população**, ou através de grupos organizados da sociedade civil, como a associação de moradores.”

Para Dagnino⁶⁵, “os **orçamentos participativos** são espaços públicos para deliberação sobre o orçamento das administrações municipais, onde a população decide sobre onde e como os investimentos devem realizados.”

⁶⁴ PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*. / 5ª edição. São Paulo, MÉTODO: 2016. p.232

⁶⁵ DAGNINO, Evelina. *Sociedad civil, participación e ciudadanía: de que estamos falando?* In: Daniel Mato (coord.), Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. / Universidad Central de Venezuela. Caracas, FACES: 2004. p.96

Pires⁶⁶, ao seu turno, define **orçamento participativo** de forma que “não somente os parlamentares devem participar das decisões sobre finanças e políticas públicas: a **população organizada**, a sociedade civil assume papel ativo, passa a ser agente e não mero paciente. (...) **os cidadãos exercem o seu direito e o seu dever de participação na definição dos rumos da ação governamental.**”

Atualmente, o orçamento participativo é adotado, predominantemente, no **âmbito municipal** e, excepcionalmente, na esfera estadual.

O orçamento participativo permite que a sociedade exerça a cidadania, conheça os problemas enfrentados pela cidade e saiba os limites existentes no orçamento da cidade. Todo esse processo fortalece a democracia.



(CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

O sucesso do orçamento participativo depende de os recursos públicos serem aplicados no que for considerado prioridade pelas entidades representativas dos segmentos sociais, independentemente da capacidade de organização da sociedade.

Comentários:

Nada disso!

O sucesso do orçamento participativo depende sim da **capacidade de organização** da sociedade. A sociedade deve se organizar para conhecer as **reais necessidades** da comunidade e para que suas escolhas sejam **consideradas e implementadas**.

Gabarito: errada.

⁶⁶ PIRES, Valdemir. *Orçamento participativo: o que é, para que serve, como se faz.* / Barueri, Manole: 2001. p.35

5 – Novas Lideranças no Setor Público

Conforme explica Paludo, para o sucesso do empreendedorismo governamental, é necessário, primeiro, que sejam realizadas **mudanças na legislação** para permitir que o **gestor público** (**novos “líderes públicos”**) tenha mais **liberdade na utilização de recursos**, na **realização de parcerias** e na **forma de recompensar** os indivíduos. Depois disso, é preciso desenvolver o **espírito empreendedor** junto às lideranças do setor público.⁶⁷

Os **líderes empreendedores** são criativos, estão sempre bem informados, possuem habilidades variadas, são persistentes, flexíveis e pensam no “futuro”.

É necessário que as Entidades Públicas propiciem um **ambiente favorável** ao desenvolvimento dessas lideranças empreendedoras. Isso, pois, “a **liderança** está no **coração da reforma e da excelência** do serviço público”.⁶⁸

As **lideranças** em organizações públicas empreendedoras se deparam com **situações-problema adaptativas**, que faz com que os gestores tenham que utilizar suas habilidades para solucionar essas situações. Dentre essas habilidades destaque-se a **manutenção da atenção disciplinada**. Manter a atenção disciplinada, significa que o líder empreendedor precisa incentivar os seus liderados a se concentrarem no trabalho que precisam fazer.

5.1 - Liderança x Chefia

É importante que você saiba, ainda, que Líder e Chefe/Gerente não são a mesma coisa! Em outras palavras, liderança e chefia são coisas diferentes!

“Como assim, Stefan?”

O **líder** é aquela pessoa que possui a capacidade de **influenciar outras pessoas a alcançarem os objetivos**. Ou seja, por meio de suas relações interpessoais, o líder, através de uma **comunicação efetiva**, consegue **lidar, motivar e orientar** as pessoas a atingirem objetivos que estão além de seus próprios interesses e objetivos pessoais. Ele **inspira** as pessoas a atingir as metas e superar os obstáculos. Nem sempre o líder possui uma posição hierárquica superior (isto é, nem sempre o líder é o chefe).

O **chefe (gerente ou administrador)**, por sua vez, é aquela pessoa que utiliza a sua **posição hierárquica** na empresa para, através da **autoridade**, obter o comprometimento das outras pessoas.

⁶⁷ PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. pp.332-333

⁶⁸ JULIANA SILVEIRA (2007) apud PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.333

Portanto, enquanto o **líder** utiliza as suas próprias **qualidades pessoais**; o **chefe (gerente ou administrador)** utiliza de sua **posição hierárquica**.

É muito importante que você tenha em mente que o chefe (superior hierárquico) não é, necessariamente, o líder de uma equipe. O inverso também é verdadeiro: ou seja, o líder não é, necessariamente, o chefe (superior hierárquico) de uma equipe.

Na verdade, é muito comum que os chefes atinjam essa posição hierárquica superior sem ter as condições e capacidades necessárias para liderar as pessoas. O ideal é que o chefe também seja um bom líder, ou seja, que ele possua as características necessárias para influenciar as pessoas; contudo, nem sempre isso acontece.

Muitas vezes o papel de líder acaba recaindo sobre alguma pessoa que não possui um cargo de chefia. Isto é, a pessoa (mesmo não tendo qualquer autoridade formal), consegue influenciar as pessoas que estão ao seu redor. Trata-se daquele “colega de trabalho” que, **informalmente**, através de seu bom relacionamento interpessoal com os demais colegas, consegue “envolver” e motivar as pessoas, orientando-as em direção aos objetivos propostos.

Baseado especialmente nas ideias de Chiavenato (2014), trago, na tabela a seguir, as principais diferenças entre os chefes (gerentes) e os líderes (conceito “moderno”):

Chefe / Gerente / Administrador	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É o original
Mantém	Desenvolve
Processo formal	Processo informal
Focaliza o sistema e estrutura	Focaliza as pessoas
Baseia-se nas normas, nas regras e na autoridade formal	Baseia-se na confiança
Exerce o controle sobre as pessoas	Inspira confiança, incentiva e motiva as pessoas
Assegura o controle e a disciplina dos subordinados	Estimula a criatividade das pessoas
Estabelece limites para os subordinados	Potencializa as competências de cada pessoa
Atua com base na estrutura hierárquica organizacional	Atua de acordo com as situações apresentadas
Visão de curto prazo	Perspectiva de longo prazo / Visão de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e o por quê
Olhos na base da organização (visão limitada)	Olhos no horizonte
Imita	É original
Aceita o status quo	Desafia o status quo
É o clássico bom soldado	É sua própria pessoa
Faz certo as coisas (eficiente)	Faz as coisas certas (eficaz)

Portanto, a **chefia** é baseada na **autoridade formal**. Ou seja, a hierarquia, as normas e as regras da empresa conferem ao chefe o poder de dar ordens.

Por sua vez, a **liderança** está ligada a um **processo informal**. Está relacionada à capacidade do líder de **influenciar outras pessoas** (por meio da comunicação e motivação). Aqui, as pessoas não realizam determinada ação por “obrigação”; pelo contrário, as pessoas sentem “vontade” de fazer aquilo que o líder acha ser o correto.



(QUADRIX – CRA-GO – Administrador – 2016 - Adaptada)

Gerentes não são, necessariamente, os líderes de uma organização.

Comentários:

Isso mesmo. O chefe (ou gerente) não é, necessariamente, o líder de uma equipe. O inverso também é verdadeiro: ou seja, o líder não é, necessariamente, o chefe (gerente) de uma equipe.

Gabarito: correta.

(QUADRIX – CRA-GO – Administrador – 2016 - Adaptada)

Aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movido pela autoridade.

Comentários:

De fato, a chefia é baseada na **autoridade formal**. O poder está no “cargo” e o Chefe utiliza a força do cargo (isto é, a autoridade) para impor obediência.

Gabarito: correta.

(CESPE – MS – Administrador)

Nem todo chefe pode ser considerado um líder, assim como nem todo líder pode ser visto como um chefe.

Comentários:

Isso mesmo. O chefe não é, necessariamente, o líder de uma equipe; por sua vez, o líder não é, necessariamente, o chefe de uma equipe.

Gabarito: correta.

6 – Síntese das Características do Empreendedorismo Governamental e do Líder Empreendedor

De forma bastante didática, Paludo resume as **principais características** do empreendedorismo governamental e do líder empreendedor. Vejamos⁶⁹:

- Jeito **novo e mais eficiente** de administrar
- Inovador, proativo, imaginoso, criativo e persistente**
- Interdependente, autoconfiante**, cria e usa a rede de contatos
- Assume **riscos calculados**
- Procura **novas fontes de receitas**
- Despreza as alternativas convencionais básicas
- Aceita e utiliza ideias do setor privado**
- Orienta-se para o **mercado**
- Reconhece e **recompensa os resultados**
- Mobiliza a **atuação conjunta (pública, privada e voluntária)**
- É mais **transparente** na utilização dos recursos públicos
- O resultado de suas **ações é mais eficaz**
- Promove a **competitividade** dos produtos nacionais
- Incentiva empresas a ousar mais, investir mais e criar mais
- É **catalisador** em vez de remador
- Identifica e aproveita as **oportunidades**
- Orienta-se pela **missão**, por **objetivos** e para **resultados**
- Exige novas formas de liderança**

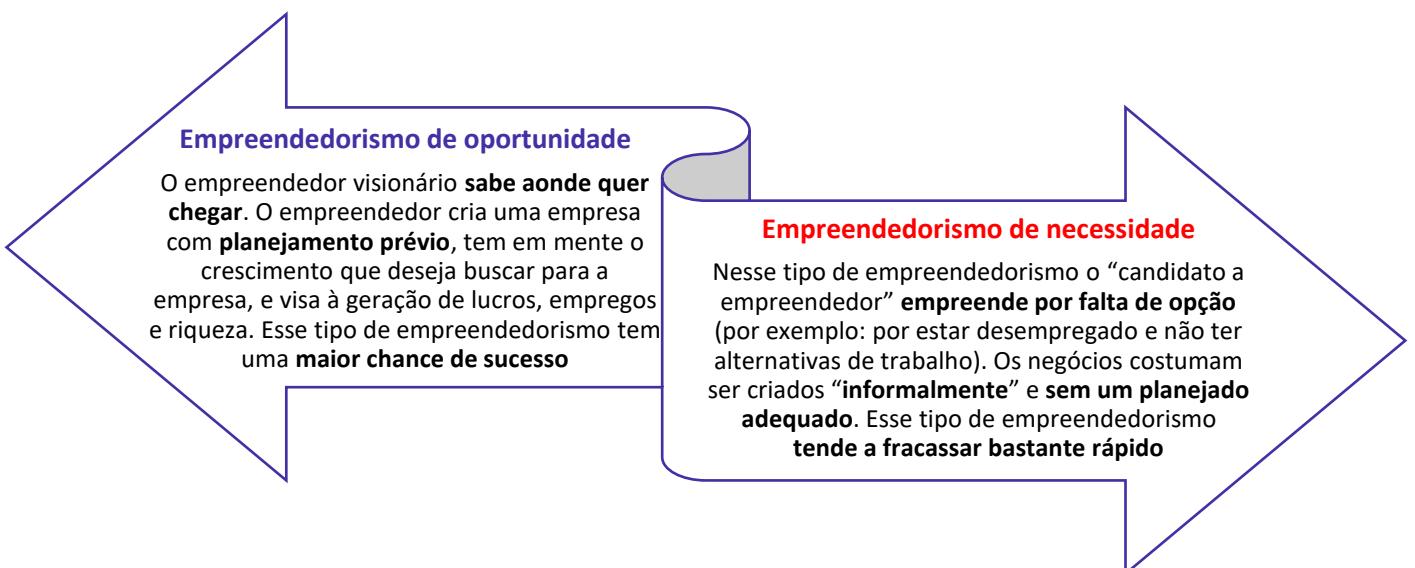
⁶⁹ PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. pp.333-334

- Concede **autonomia** e **flexibilidade** (e cobra resultados efetivos)
- Pensa e planeja **estrategicamente** (a longo prazo) antes de agir
- Incorpora os anseios do cidadão**
- Promove **mudanças planejadas**
- Melhora a **eficiência, eficácia e efetividade** na produção de bens e serviços públicos
- Minimiza esforço**
- Reduz custos**
- Monitora resultados**

RESUMO ESTRATÉGICO

Empreendedorismo

Empreendedorismo consiste na arte de “**fazer acontecer**”. É a característica do indivíduo que tem **iniciativa** e utiliza suas **habilidades** para **realizar algo novo** (para criar algo com **valor**), de forma **inovadora**. Pode ocorrer tanto para iniciar/abrir um **novo negócio**, quanto para inovar em **empresas já existentes**. O empreendedorismo está associado à capacidade de **identificar** e **aproveitar oportunidade** e de **assumir riscos calculados/controlados**.



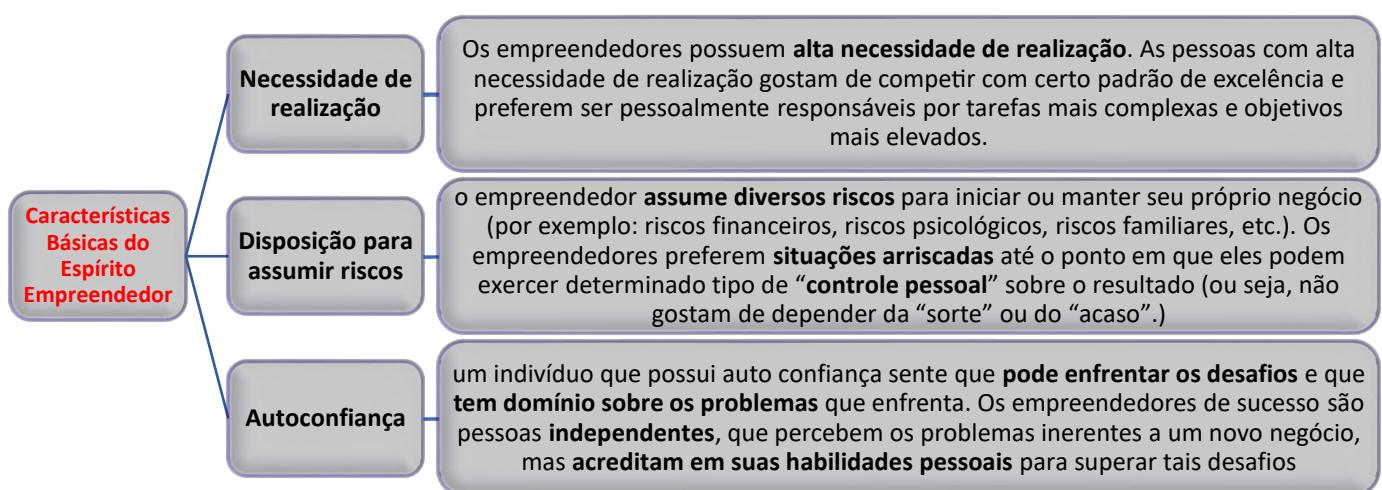
Empreendedor

Chiavenato, explica que o “**empreendedor** é a pessoa que **inicia** e/ou **dynamiza** um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal **assumindo riscos e responsabilidades** e **inovando continuamente**.” De acordo com o autor, o empreendedor consegue **fazer as coisas acontecerem** por possuir a “sensibilidade” para os negócios, tino financeiro e **capacidade de identificar e aproveitar oportunidades** (oportunidades essas que, nem sempre, estão claras e definidas).⁷⁰

O empreendedor é aquele indivíduo que **sonha** e que buscar **transformar o seu sonho em realidade**. São os empreendedores que dão vida ao empreendedorismo.

⁷⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.* / 4^a edição. Barueri, Manole: 2012. p.3 e p.8

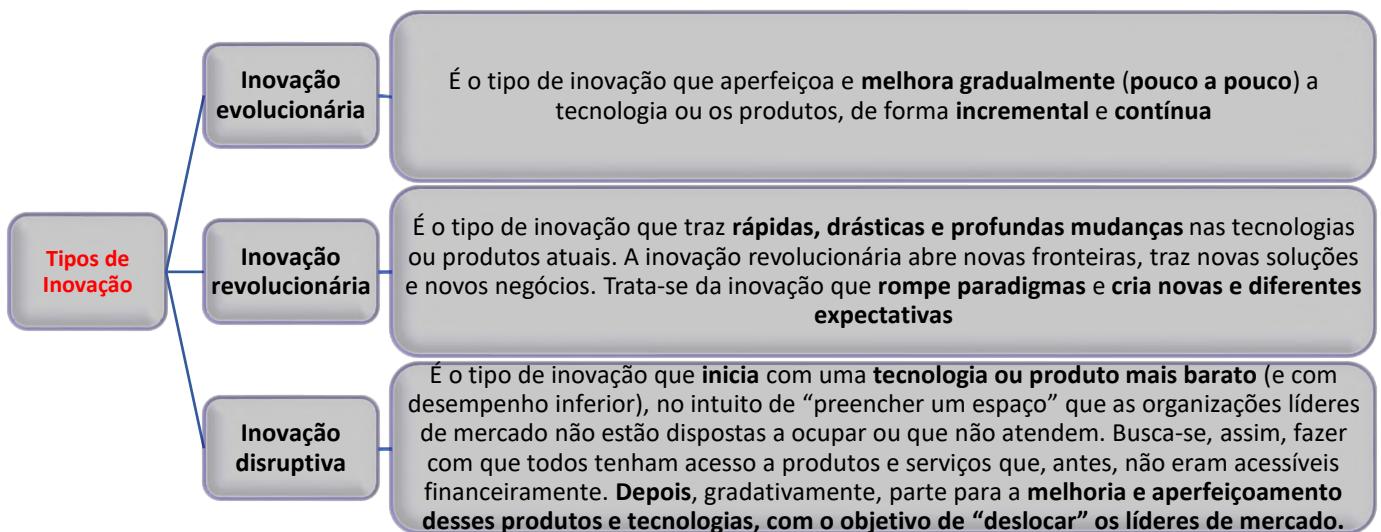
Características Básicas do Espírito Empreendedor



Inovação

Para Chiavenato, “o **empreendedor é a essência da inovação** no mundo, que torna obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios. (...) A **inovação** consiste em **fazer algo criativo inteiramente novo e diferente** do que existe atualmente”.⁷¹

Leite explica que “a **inovação** ocorre a partir de uma **criação, invenção, da busca pela solução de questões ainda não resolvidas** ou do **aprimoramento de soluções já existentes** para problemas que o homem enfrenta ao longo da vida e no dia a dia.”⁷²



⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.* / 4ª edição. Barueri, Manole: 2012. p.10

⁷² DORNELAS, José. *Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação.* / 2ª edição. São Paulo, Empreende: 2019. p.11

Hélice Tríplice

São as interações entre **universidade-indústria-governo** que formam uma “hélice tríplice” de **inovação** e **empreendedorismo**. Essas interações são a chave para o **crescimento econômico** e o **desenvolvimento social** baseados no conhecimento.

Processo Empreendedor

1 - Identificar e avaliar a oportunidade

Trata-se da fase onde a oportunidade é identificada e avaliada. Envolve a avaliação dos riscos e dos retornos da oportunidade, a avaliação da relação “oportunidade x habilidades pessoais” e a avaliação da situação dos concorrentes.

2 - Desenvolver o plano de negócios

É nessa etapa que o plano de negócios é elaborado. Elabora-se o sumário executivo do negócio, o conceito do negócio, a estrutura de operações, o plano financeiro, etc.

3 - Determinar e captar os recursos necessários

Trata-se da fase em que os recursos são determinados (estimados) e captados. Os recursos podem ser próprios do empreendedor, ou então podem ser captados com amigos, bancos, governo, incubadoras, etc.

4 - Administrar a empresa criada

Consiste na fase em que se deve administrar a empresa que acabou de ser criada. Envolve definir o estilo de gestão, identificar os problemas atuais e potenciais, implementar os sistemas de controle, etc.

Empreendedorismo Corporativo (Intraempreendedorismo)

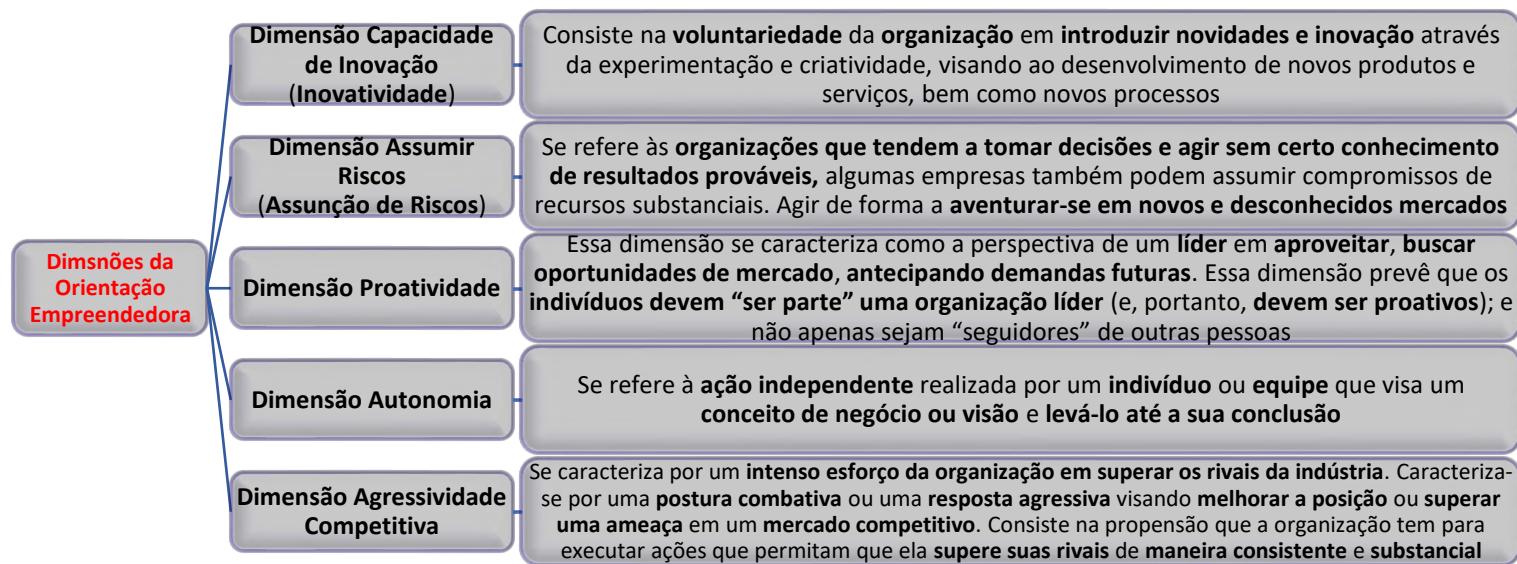
Quando o empreendedorismo ocorre dentro das organizações ele é chamado de **Empreendedorismo Corporativo** (ou **Intraempreendedorismo**). Nesse caso, ele é realizado pelos funcionários da organização (**empreendedores internos ou intraempreendedores**).

O **intraempreendedor** é aquele indivíduo que **atua em sua organização** (atua em uma **organização já existente**), buscando **novas maneiras** de fazer as coisas, com o objetivo de **melhorar a qualidade, aumentar a produtividade e reduzir os custos e esforços**.

Affonso et al definem **empreendedorismo corporativo** como o “processo de **criação e inovação** de produtos, serviços e negócios **complementares aos já existentes** na empresa ou que promovam a **renovação de seu negócio principal**, desenvolvido e executado por **funcionários dessa empresa**. Ou seja, o empreendedorismo corporativo **resulta da ação de funcionários**, que criam uma **nova organização** ou **estimulam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente**.”⁷³

Orientação Empreendedora

A **orientação empreendedora** se “refere ao processo **empreendedor no nível da organização**, o que permite a compreensão do empreendedorismo como uma **postura estratégica global da organização**”. Lumpkin e Dess afirmam que as “oportunidades de novos negócios podem ser **empreendidas com sucesso**, de forma **intencional**. Assim, envolve as ações de atores-chave em um **processo dinâmico**, visando à **criação de novos negócios**”.⁷⁴



⁷³ AFFONSO, Ligia Maria Fonseca, RUWER, Léia Maria Erlich, GIACOMELLI, Giancarlo. **Empreendedorismo**. / Porto Alegre, SAGAH: 2018. p.99

⁷⁴ TONIAL, G. ROSSETOR, C. R. LENZI, F. C. Orientação Empreendedora no Contexto Internacional: um Estudo de Caso da Vinícola Panceri. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Goiânia, 2014.

Plano de Negócios

Quando o empreendedor tem uma ideia inovadora, é necessário que elabore um **plano de negócios**. Ou seja, para que a ideia se transforme em oportunidade é necessário verificar se a ideia é baseada em produtos ou serviços que **atendam às necessidades** de potenciais **compradores** e se essa ideia possui **viabilidade econômica**. Tudo isso é feito através do plano de negócios.

Segundo Dornelas⁷⁵, “a principal utilização do **plano de negócios** é prover uma **ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa**.”

“O **plano de negócio** abrangente, que deve ser o resultado de reuniões e reflexões rumo ao novo empreendimento, é a principal **ferramenta para determinar a operação essencial** de um empreendimento, além de ser também o **documento básico para gerenciar** tal empreendimento.”⁷⁶

Incubadoras

As **incubadoras de empresas** são instituições que auxiliam micro e pequenas empresas **nascentes** (novas empresas) **ou que estejam em operação** (empresas já existentes), que tenham como principal característica a oferta de produtos e serviços no mercado com significativo grau de inovação. As incubadoras oferecem **suporte técnico, gerencial e formação complementar** ao **empreendedor** e **facilitam o processo de inovação e acesso a novas tecnologias** nos pequenos negócios.⁷⁷

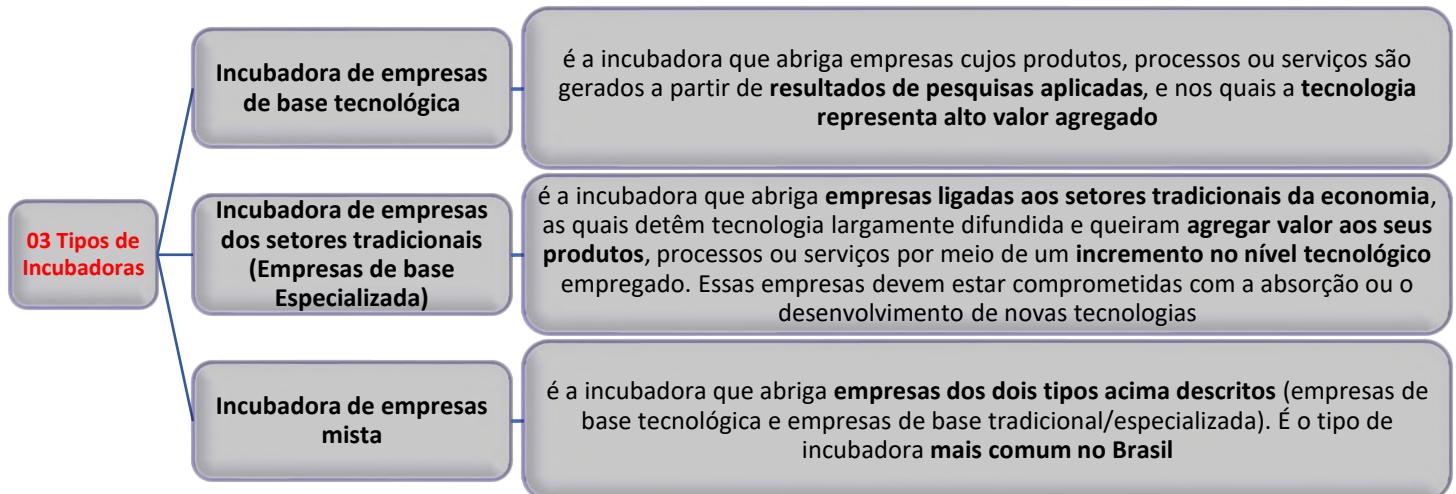
O Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações⁷⁸, define **incubadoras** de empresas como “**organização ou estrutura** que objetiva **estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico** ao **empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento**, com objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de **atividades voltadas à inovação**.”

⁷⁵ DORNELAS, José. *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*. / 7ª edição. São Paulo, Empreende: 2018. p.90

⁷⁶ KURATKO, Donald F. *Empreendedorismo: teoria, processo e prática. Tradução: Noveritis do Brasil* / 10ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2016. p.284

⁷⁷ SEBRAE, disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM10000ob272010aRCRD>

⁷⁸ BRASIL. Portaria nº6.762 de 17 de dezembro de 2019. / Brasília, Diário Oficial da União: 2019



Empreendedorismo Social

O **empreendedorismo social** também acontece dentro das organizações e é aplicado tanto em **organizações sem fins lucrativos (como as ONGs)** quanto em **organizações privadas com fins lucrativo** e também em **organizações públicas**.

O **empreendedorismo social** tem como função **suprimir alguns dos problemas sociais específicos encontrados na comunidade**. O **empreendedorismo social** tem como objetivo produzir **bens e serviços para a comunidade, buscar soluções para problemas sociais e recuperar pessoas** em situação de risco social, resultando em **impacto social** na sociedade.

Negócio Social

O empreendedorismo social permite a criação de **negócios sociais** que contribuem para o **enfrentamento de problemas sociais e ambientais de forma autossustentável**. Esse modelo de negócio tem como objetivo **gerar soluções por meio do lucro da organização** para **reduzir situações** como a **pobreza, desigualdade social e degradação ambiental**.⁷⁹

Ou seja, o **negócio social** é um empreendimento (uma organização) que gera **lucro** e, ao mesmo tempo, busca causar **impactos positivos na sociedade**. Ou seja, são organizações que, além do lucro, também geram impactos sociais. O **objetivo maior** do negócio social é gerar soluções para **reduzir**

⁷⁹ SILVA, Maria de Fátima, MOURA, Laysce Rocha de, JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates. *As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social.* / v.17, n.42. Revista de Ciências da Administração: 2015. p.125

as demandas sociais. Portanto, a característica principal que irá determinar se uma organização é ou não um negócio social, é o fato de o **objetivo social ser maior** do que o **objetivo de negócio** (e isso deve refletir claramente nas decisões da organização).

Conforme Kotler⁸⁰ explica, “em primeiro lugar, um **negócio social estende a renda disponível oferecendo bens e serviços a preços mais baixos**. Em segundo, expande a renda disponível ao fornecer bens e serviços antes não disponíveis para a base da pirâmide. E em terceiro, aumenta a renda disponível aumentando o nível de atividade econômica da sociedade subatendida.”

Empreendedorismo Governamental

“O **empreendedorismo governamental** procura mobilizar a atuação de todos os setores – **público, privado e voluntário** – para a **ação conjunta** dirigida à **resolução de problemas** e ao **atendimento das demandas sociais**, tornando mais **eficiente** e mais **transparente** a utilização dos recursos públicos e mais **eficaz** o resultado de suas ações. Governos empreendedores devem ser “catalisadores em vez de remadores”, devem **identificar e aproveitar oportunidades**, imaginar, desenvolver e realizar visões que **solucionem os problemas sociais**, mesmo que para isso tenham que **assumir alguns riscos calculados81**

O empreendedorismo governamental surge como uma maneira de **aprimorar os governos**, com foco no **atendimento das necessidades dos cidadãos**. Ou seja, busca-se um “**distanciamento**” do **modelo burocrático** (no modelo burocrático o foco está nos “processos”).

O governo empreendedor **não** pretende **controlar a economia**, **não** pretende **possuir empresas** e **não** pretende **concentrar-se no “fazer”** em ampla escala. O que o governo empreendedor pretende é **estimular a ação e a parceria da sociedade**.⁸²

Ou seja, governo empreendedor **não significa “criar empresas públicas”** (Estatais) para vender produtos ou serviços, nem “**controlar a economia**” e nem tem foco exclusivo na “geração de lucro”. Governo empreendedor **significa aproveitar os recursos disponíveis da melhor maneira possível**, através de formas inovadoras, em busca de **satisfazer as necessidades dos cidadãos**.

⁸⁰ KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues.* / Rio de Janeiro, Elsevier: 2012. p.163

⁸¹ PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.330

⁸² OSBORNE e GAEBLER (1995) apud MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2016.

No empreendedorismo governamental a **parceria deve ser incentivada** para promover a **integração** entre o **governo** e a **sociedade**. No governo empreendedor, a maior parte da “**execução**” é realizada pela **iniciativa privada**.

A banca tentará de **enganar** dizendo que o empreendedorismo governamental tem foco na “**ação empresarial**”, tem foco na “**geração de lucros**”, tem foco na “**criação de empresas públicas**”, tem foco na “**exploração de atividades comerciais/econômicas**”.
NÃO CAIA NESSA!!!

O que o governo empreendedor pretende é **estimular a ação e a parceria da sociedade**.

Governo empreendedor **significa aproveitar os recursos disponíveis da melhor maneira possível**, através de formas inovadoras, em busca de **satisfazer as necessidades dos cidadãos**.

O governo empreendedor **pertence à comunidade**, orientado ao atendimento das **necessidades dos cidadãos**.

De acordo com Paludo⁸³, “os **governos empreendedores devem ser continuamente avaliados**, principalmente **pela sociedade**, a fim de **readequar seus planos, suas estratégias, e seus objetivos e metas** - de acordo com a aprovação/reprovação da sociedade -, para que persigam sempre o melhor resultado possível, **orientado pelas necessidades dos cidadãos.**”

⁸³ PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. / 5ª edição. São Paulo, MÉTODO: 2016. p.291

Princípios do Governo Empreendedor (Osborne e Gaebler)

Princípios do Governo Empreendedor

Governo catalisador ("navegando em vez de remar")	Busca a promoção de uma atuação conjunta entre os setores público, privado e voluntário . Nesse sentido, o papel do governo é de coordenar, regular e fomentar , deixando a maior parte da "execução" para os demais atores (setor privado e voluntário).
O Governo pertence à comunidade ("dando responsabilidade ao cidadão, em vez de servi-lo" / "transferência de poder ao cidadão")	Os cidadãos são chamados a participarem das decisões que afetam sua comunidade, bem como a colaborarem com a fiscalização/controle dos serviços públicos. Ou seja, ao invés de apenas "servir" ao cidadão, deve-se dar responsabilidade a ele .
Governo competitivo ("introduzindo a competição na prestação de serviços")	Deve-se substituir a cultura de "monopólio" (típica da burocracia), por uma cultura de competitividade . Busca-se introduzir e incentivar a competição na prestação de serviços públicos com o objetivo de aumentar a eficiência (melhorar a qualidade dos serviços, reduzir gastos e minimizar esforços) e incentivar a criatividade e a inovação .
Governo orientado por missões ("transformando órgãos burocratizados" / "transformando organizações movidas por regras" / "orientação para objetivos, não para normas")	As antigas regras "burocráticas" devem ceder lugar à missão e aos objetivos organizacionais . Ou seja, ao invés de trabalhar para cumprir as normas, o indivíduo deve trabalhar para buscar a missão e os objetivos organizacionais, relacionados à eficiente prestação dos serviços públicos e ao fortalecimento da Entidade perante a sociedade.
Governo de resultados ("financiando resultados e não recursos" / "melhor financiar resultados, do que recursos" / "acompanhamento de resultados")	Não se deve financiar a "estrutura administrativa", mas sim a eficiente prestação dos serviços públicos de qualidade. Ou seja, os indicadores devem ser utilizados para avaliar os resultados . A preocupação deve ser com os resultados (controle dos resultados), e não com os recursos (controle dos custos).
Governo e seus clientes ("atendendo às necessidades do cliente e não da burocracia" / "transformando o usuário do serviço público em cliente")	a administração pública deve identificar e ouvir os clientes-cidadãos e direcionar os serviços prestados para o atendimento de suas necessidades . A prestação do serviço público não deve atender às necessidades da "burocracia", mas sim dos clientes do serviço público (dos cidadãos). O foco está no cliente-cidadão (e não na própria estrutura da máquina pública).
Governo empreendedor ("gerando receitas ao invés de despesas" / prioridade na geração de receitas, e não de despesas")	Os governos empreendedores criam novas fontes de recursos e, ao mesmo tempo, economizam recursos orçamentários (os quais podem ser utilizados de maneira mais eficiente no ano seguinte). Portanto, a busca de geração de novas receitas deve ser incentivada, pois, assim, o governo consegue investir e, futuramente, gerar ainda mais receitas.
Governo preventivo ("a prevenção ao invés da cura" / "priorizar a prevenção de problemas, e não o tratamento")	Atuar preventivamente , através de um planejamento , pode evitar (ou minimizar) problemas , proporcionar melhores resultados e permitir a economia de recursos . Portanto, o foco de um governo empreendedor deve ser o de " prevenir " problemas (agir preventivamente).
Governo descentralizado ("da hierarquia à participação e ao trabalho de equipe" / "descentralização das decisões")	O governo empreendedor dá mais autonomia (mais "autoridade") aos servidores e às equipes, como forma de democratizar a gestão e agilizar a prestação de serviços. Além disso, a descentralização aumenta a flexibilidade, a motivação e o comprometimento dos servidores e equipes.
Governo orientado para o mercado ("introduzindo mudanças através do mercado" / "preferência pelos mecanismos do mercado")	O governo empreendedor busca atuar de acordo com os mecanismos do mercado, ora fomentando a atuação dos mercados, ora implantando no meio público mecanismos/soluções utilizados pelo mercado. O governo transfere a maior parte da "execução" para a iniciativa privada e, sempre que necessário, fornecer incentivos para que o mercado siga na direção que o governo deseja.

Princípios da Gestão Pública Empreendedora (MPOG)



Fatores de Devem ser Combatidos

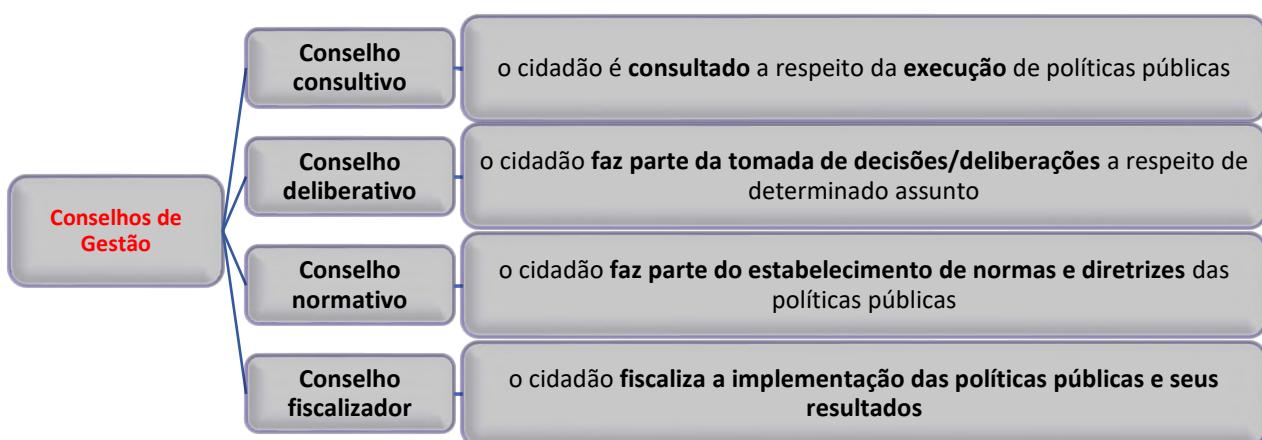


Participação dos Cidadãos

Conselhos de Gestão

Os **conselhos de gestão** possibilitam que os cidadãos **participem e fiscalizem a administração pública**.

“Os **Conselhos Gestores de Políticas Públicas** são canais institucionais, plurais, autônomos, formados por **representantes da sociedade civil** e do **poder público**, cuja atribuição é a de **propor diretrizes para as políticas públicas, fiscalizá-las, controlá-las e deliberar sobre elas**, sendo órgãos de gestão pública vinculados à estrutura do Poder Executivo, ao qual cabe garantir a sua permanência.”⁸⁴



Orçamento Participativo

O **orçamento participativo** é outro meio de **participação cidadã**. No orçamento participativo, a **alocação de alguns recursos públicos é decidida com a participação dos cidadãos**.

Segundo Paludo⁸⁵, “**orçamento participativo** é uma **técnica orçamentária** em que a **alocação de alguns recursos** contidos no orçamento público é **decidida com a participação direta da população, ou através de grupos organizados da sociedade civil**, como a associação de moradores.”

Para Dagnino⁸⁶, “os **orçamentos participativos** são **espaços públicos para deliberação** sobre o orçamento das administrações municipais, onde a **população decide sobre onde e como os investimentos devem realizados**.”

⁸⁴ Portal da Transparência do Mato Grosso. Disponível em: <http://www.transparencia.mt.gov.br/conselhos-estaduais-de-politicas-publicas>

⁸⁵ PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*. / 5ª edição. São Paulo, MÉTODO: 2016. p.232

⁸⁶ DAGNINO, Evelina. *Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?* In: Daniel Mato (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. / Universidad Central de Venezuela. Caracas, FACES: 2004. p.96

Novas Lideranças no Setor Pública

Conforme explica Paludo, para o sucesso do empreendedorismo governamental, é necessário, primeiro, que sejam realizadas **mudanças na legislação** para permitir que o **gestor público (novos “líderes públicos”)** tenha mais **liberdade na utilização de recursos**, na **realização de parcerias** e na **forma de recompensar** os indivíduos. Depois disso, é preciso desenvolver o **espírito empreendedor** junto às lideranças do setor público.⁸⁷

Os **líderes empreendedores** são criativos, estão sempre bem informados, possuem habilidades variadas, são persistentes, flexíveis e pensam no “futuro”. É necessário que as Entidades Públicas propiciem um **ambiente favorável** ao desenvolvimento dessas lideranças empreendedoras. Isso, pois, “a **liderança** está no **coração da reforma e da excelência** do serviço público”.⁸⁸

As **lideranças** em organizações públicas empreendedoras se deparam com **situações-problema adaptativas**, que faz com que os gestores tenham que utilizar suas habilidades para solucionar essas situações.

Chefe / Gerente / Administrador	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É o original
Mantém	Desenvolve
Processo formal	Processo informal
Focaliza o sistema e estrutura	Focaliza as pessoas
Baseia-se nas normas, nas regras e na autoridade formal	Baseia-se na confiança
Exerce o controle sobre as pessoas	Inspira confiança, incentiva e motiva as pessoas
Assegura o controle e a disciplina dos subordinados	Estimula a criatividade das pessoas
Estabelece limites para os subordinados	Potencializa as competências de cada pessoa
Atua com base na estrutura hierárquica organizacional	Atua de acordo com as situações apresentadas
Visão de curto prazo	Perspectiva de longo prazo / Visão de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e o por quê
Olhos na base da organização (visão limitada)	Olhos no horizonte
Imita	É original
Aceita o status quo	Desafia o status quo
É o clássico bom soldado	É sua própria pessoa
Faz certo as coisas (eficiente)	Faz as coisas certas (eficaz)

⁸⁷ PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. pp.332-333

⁸⁸ JULIANA SILVEIRA (2007) apud PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.333

Características do Empreendedorismo Governamental e do Líder Empreendedor⁸⁹

**Características do
Empreendedorismo
Governamental e do
Líder Empreendedor**

- Jeito novo e **mais eficiente** de administrar
- Inovador, proativo, imaginoso, criativo e persistente**
- Interdependente, autoconfiante**, cria e usa a rede de contatos
- Assume **riscos calculados**
- Procura **novas fontes de receitas**
- Despreza as alternativas convencionais básicas
- Aceita e utiliza **ideias do setor privado**
- Orienta-se para o **mercado**
- Reconhece e **recompensa os resultados**
- Mobiliza a **atuação conjunta (pública, privada e voluntária)**
- É mais **transparente** na utilização dos recursos públicos
- O resultado de suas **ações é mais eficaz**
- Promove a **competitividade** dos produtos nacionais
- Incentiva empresas a ousar mais, investir mais e criar mais
- É **catalisador** em vez de remador
- Identifica e aproveita as **oportunidades**
- Orienta-se pela **missão, por objetivos e para resultados**
- Exige **novas formas de liderança**
- Concede **autonomia e flexibilidade** (e cobra resultados efetivos)
- Pensa e planeja **estrategicamente** (a longo prazo) antes de agir
- Incorpora os anseios do cidadão**
- Promove **mudanças planejadas**
- Melhora a **eficiência, eficácia e efetividade** na produção de bens e serviços públicos
- Minimiza esforço
- Reduz custos**
- Monitora resultados**

⁸⁹ PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. pp.333-334