



By @kakashi_copiador

Aula 18 - Prof. Stefan Fantini

CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e
Engenharia) Conhecimentos Específicos

- Eixo Temático 1 - Gestão
Governamental e Governança Pública -

2024 (Pós-Editor)

André Rocha, Antonio Daud,
Equipe André Rocha, Stefan
Fantini

24 de Janeiro de 2024

Índice

1) Empreendedorismo	3
2) Questões Empreendedorismo	69



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**:



@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! 😊



Sumário

Empreendedorismo.....	7
1 – O que é Empreendedorismo?.....	7
2 – O Empreendedor.....	9
2.1 – Características do Empreendedor (Chiavenato).....	11
2.2 – Características do Empreendedor (Leite)	12
2.3 – Características Básicas do Espírito Empreendedor	12
3 – Inovação.....	14
3.1 – Mudança x Criatividade x Inovação	15
3.2 – Hélice Tríplice.....	16
3.3 – Manual de Oslo	18
4 – Processo Empreendedor.....	20
Empreendedorismo Corporativo (Intraempreendedorismo)	22
1 – Orientação Empreendedora	24
Plano de Negócios.....	26
Incubadoras.....	28
Empreendedorismo Social	32
1 - Negócio Social.....	32
Empreendedorismo Governamental.....	35
1 – Gestão Pública x Gestão Privada	39
2 – Princípios do Empreendedorismo Governamental.....	40
2.1 – Princípios do Governo Empreendedor (Osborne e Gaebler).....	40
2.2 – Princípios da Gestão Pública Empreendedora (MPOG)	44



3 – Fatores que Devem ser Combatidos	45
4 – Participação dos Cidadãos	47
4.1 – Conselhos de Gestão	47
4.2 – Orçamento participativo	48
5 – Novas Lideranças no Setor Público	50
5.1 - Liderança x Chefia	50
6 – Síntese das Características do Empreendedorismo Governamental e do Líder Empreendedor	53
Resumo Estratégico	55



EMPREENDEDORISMO

1 – O que é Empreendedorismo?

A palavra **empreendedorismo** decorre do termo francês Entrepreneur (que, no século XVII, indicava o indivíduo que **emprendia 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

¹ CANDIDO, Claudio Roberto. Organização Claudio Roberto Cândido, Patrícia Patrício. *Empreendedorismo – uma perspectiva multidisciplinar.* / 1ª 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* / 9ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014. p.6



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

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

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



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”).



(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 **interventor, 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.

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



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**.

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

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



anteriores da unidade e que foi **disponibilizado para potenciais usuários** (produto) ou **trazido em uso pela unidade** (processo)."²³

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

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

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 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.

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.

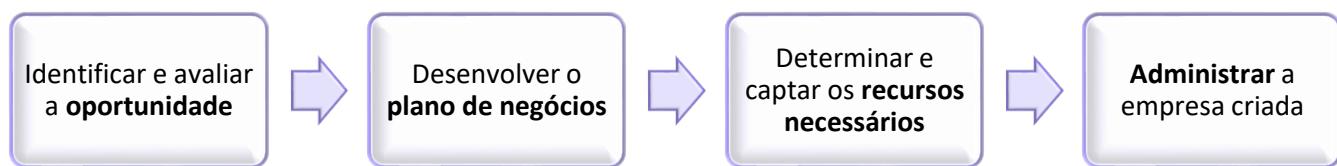
2 - Desenvolver o plano de negócios: É nessa etapa que o plano de negócios é elaborado. Elabora-se o sumário executivo do negócio, o conceito do negócio, a estrutura de operações, o plano financeiro, etc.

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*. / 7ª edição. São Paulo, Empreende: 2018. p.90

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

³³ DORNELAS, José. *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*. / 7ª 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 negócio. 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 desenvolvimento econômico e tecnológico. Nesses parques, **podem estar disponíveis estruturas físicas que abrigam incubadoras**.

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.



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 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

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



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

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

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



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



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**

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.



problemas sociais, mesmo que para isso tenham que assumir alguns riscos calculados".⁵⁵



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

O **governo empreendedor**, para Osborne e Gaeblér (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.

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

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**.

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.



-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.

-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**.

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



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**. 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**
-

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



-transparência

-diálogo público

-avaliação



(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

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



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.

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**.

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



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 ser realizados.**”

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**.

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

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



Gabarito: errada.

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

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



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.

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, e 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

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



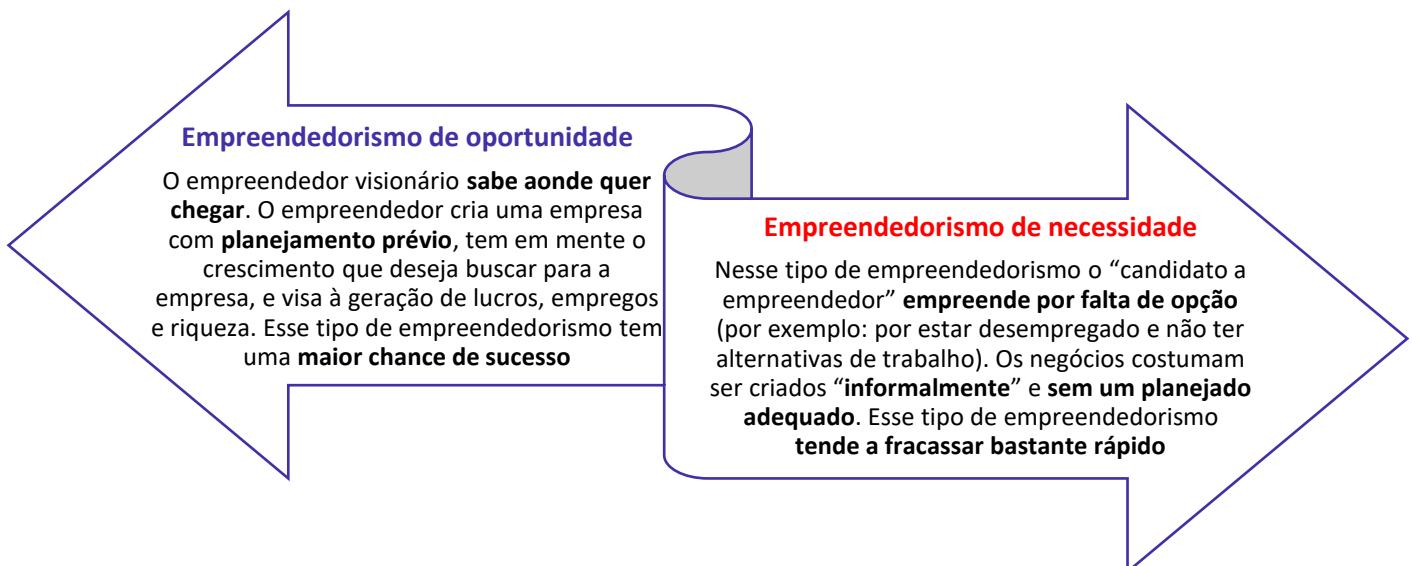
- Identifica e aproveita as **oportunidades**
- Orienta-se pela **missão**, por **objetivos** e para **resultados**
- Exige novas formas de liderança**
- Concede **autonomia** e **flexibilidade** (e cobra resultados efetivos)
- Pensa e planeja **estrategicamente** (a longo prazo) antes de agir
- Incorpora 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**



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

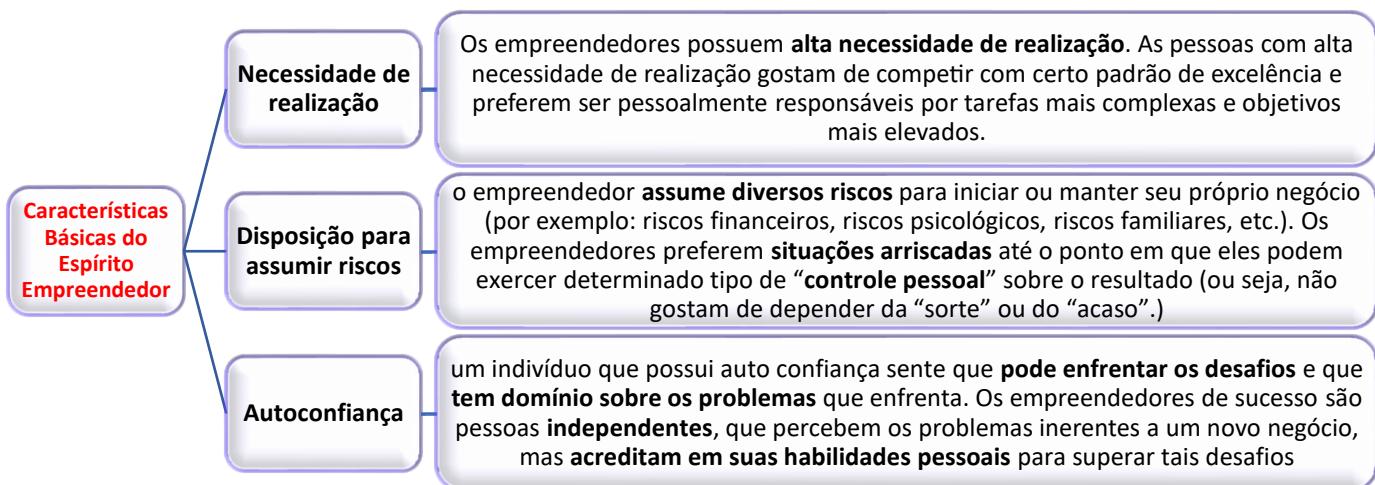
Chiavenato, explica que o “**empreendedor** é a pessoa que **inicia** e/ou **dynamiza** um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal **assumindo riscos e responsabilidades** e **inovando continuamente**.” De acordo com o autor, o empreendedor consegue **fazer as coisas acontecerem** por possuir 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.* / 4ª edição. Barueri, Manole: 2012. p.3 e p.8



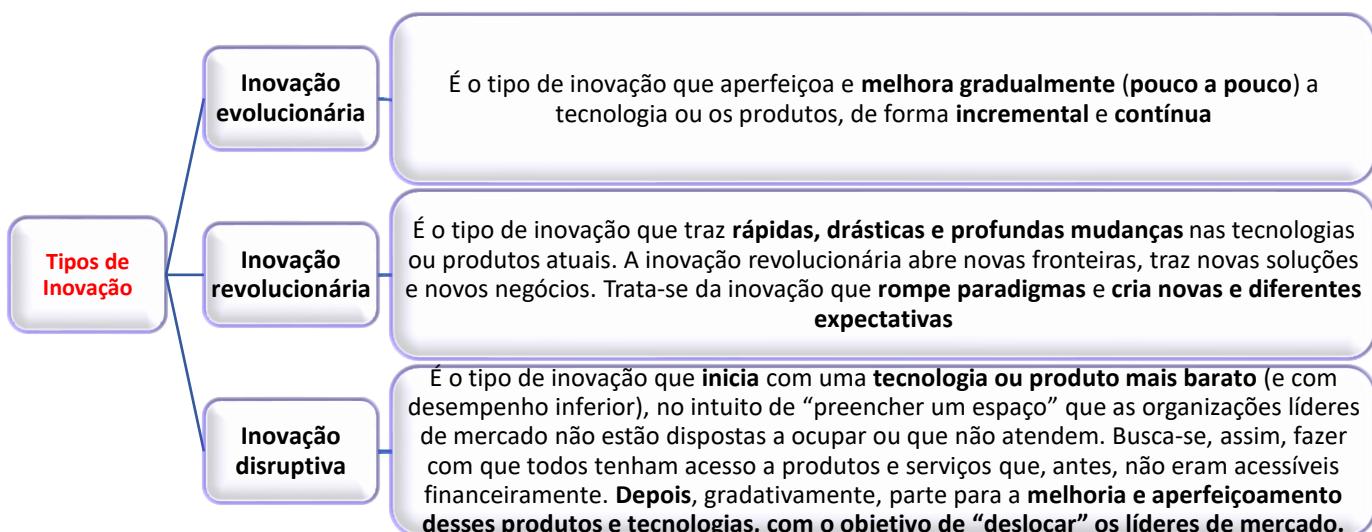
Características Básicas do Espírito Empreendedor



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)

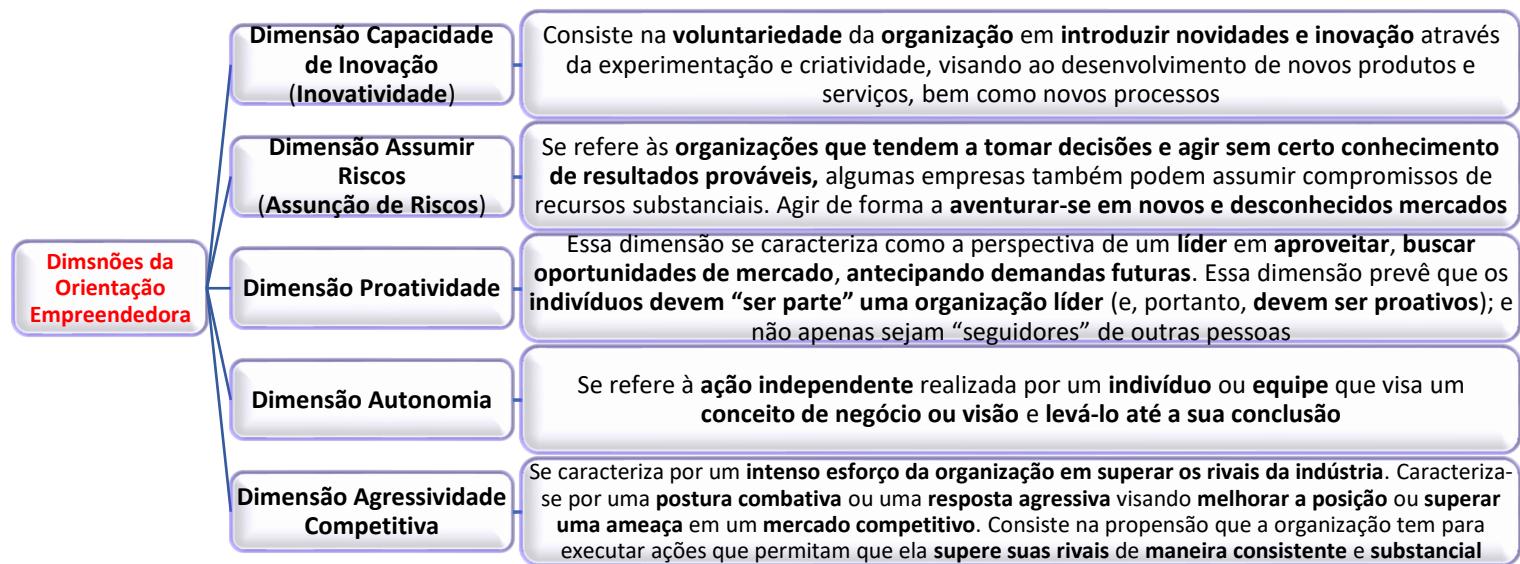
Quando o empreendedorismo ocorre dentro das organizações ele é chamado de **Empreendedorismo Corporativo** (ou **Intraempreendedorismo**). Nesse caso, ele é realizado pelos funcionários da organização (**empreendedores internos ou intraempreendedores**).

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.”

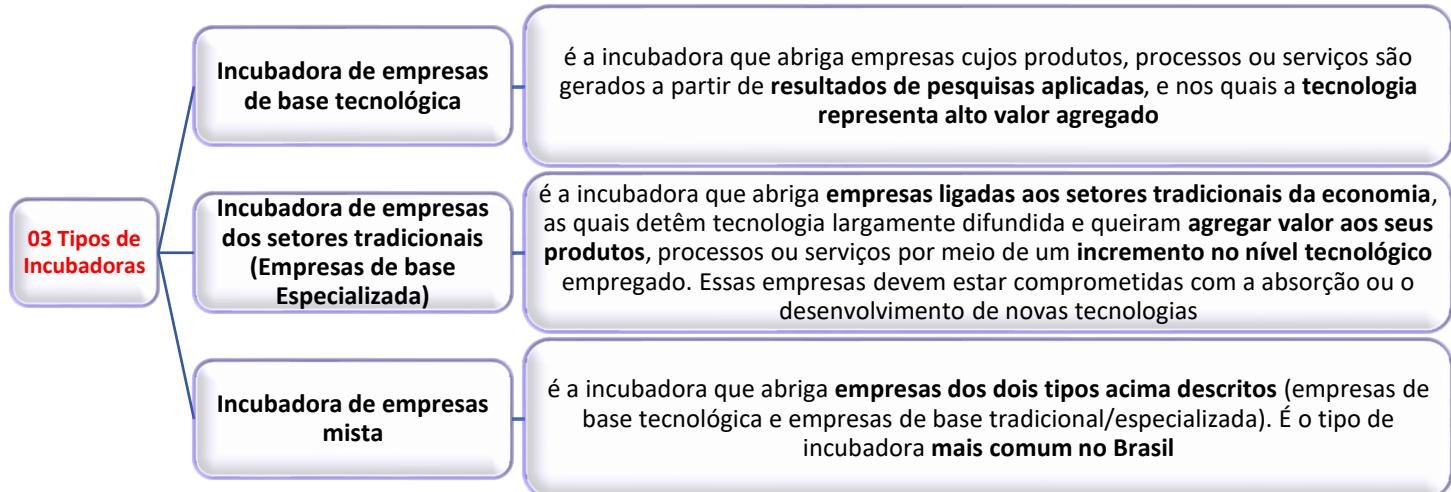
⁷⁵ DORNELAS, José. *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*. / 7ª edição. São Paulo, Empreende: 2018. p.90

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

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



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 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 calculados**”.⁸¹

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



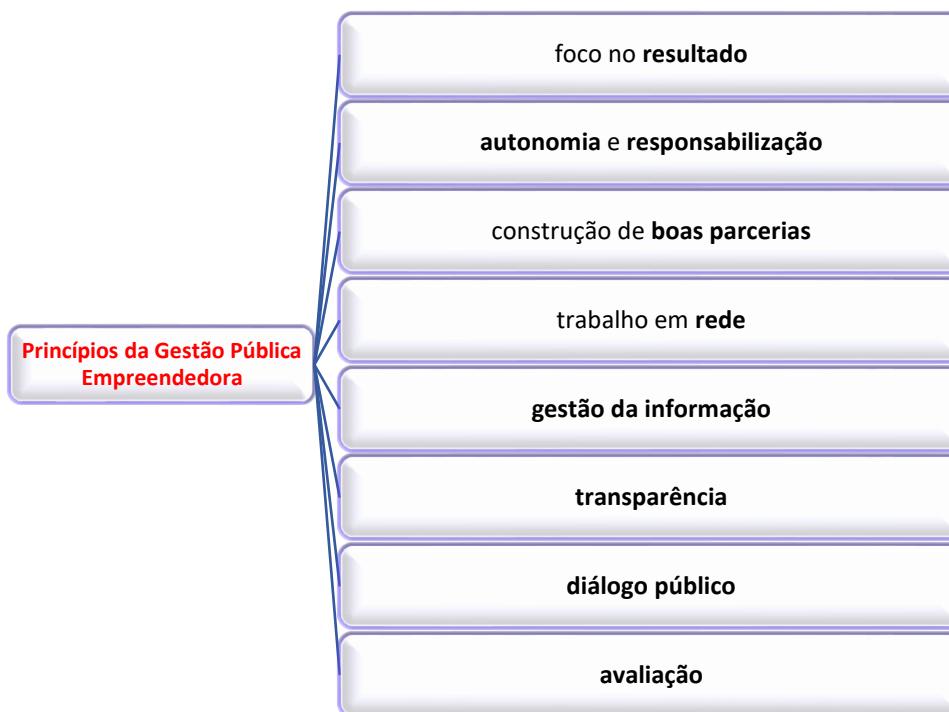
Princípios do Governo Empreendedor (Osborne e Gaebler)

Princípios do Governo Empreendedor

<p>Governo catalisador ("navegando em vez de remar")</p>	<p>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).</p>
<p>O Governo pertence à comunidade ("dando responsabilidade ao cidadão, em vez de servi-lo" / "transferência de poder ao cidadão")</p>	<p>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.</p>
<p>Governo competitivo ("introduzindo a competição na prestação de serviços")</p>	<p>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.</p>
<p>Governo orientado por missões ("transformando órgãos burocratizados" / "transformando organizações movidas por regras" / "orientação para objetivos, não para normas")</p>	<p>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.</p>
<p>Governo de resultados ("financiando resultados e não recursos" / "melhor financiar resultados, do que recursos" / "acompanhamento de resultados")</p>	<p>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).</p>
<p>Governo e seus clientes ("atendendo às necessidades do cliente e não da burocracia" / "transformando o usuário do serviço público em cliente")</p>	<p>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).</p>
<p>Governo empreendedor ("gerando receitas ao invés de despesas" / prioridade na geração de receitas, e não de despesas")</p>	<p>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.</p>
<p>Governo preventivo ("a prevenção ao invés da cura" / "priorizar a prevenção de problemas, e não o tratamento")</p>	<p>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).</p>
<p>Governo descentralizado ("da hierarquia à participação e ao trabalho de equipe" / "descentralização das decisões")</p>	<p>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.</p>
<p>Governo orientado para o mercado ("introduzindo mudanças através do mercado" / "preferência pelos mecanismos do mercado")</p>	<p>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.</p>



Princípios da Gestão Pública Empreendedora (MPOG)



Fatores de Devem ser Combatidos

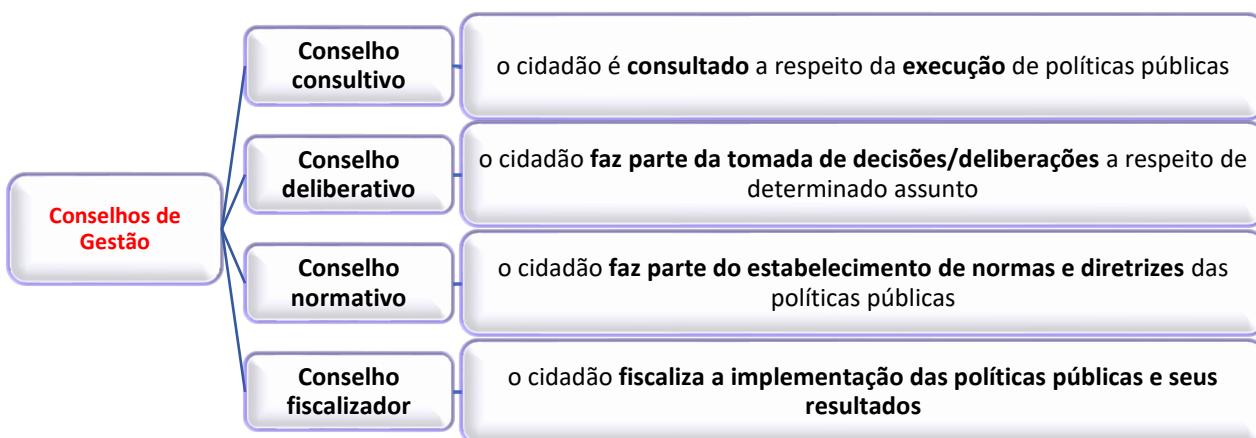


Participação dos Cidadãos

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-publicas2>

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







QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Ao elaborar um plano de negócios, é desnecessário detalhar questões relativas à descrição dos processos e fluxos de produção por produto ou por serviço, uma vez que tal detalhamento não está diretamente relacionado à análise mercadológica.

Comentários:

Nada disso!

Um dos elementos essenciais do plano de negócios é exatamente o “plano operacional”, que deve apresentar as ações que a empresa planeja em seu sistema produtivo e o **processo de produção**, 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.

Gabarito: errada.

2. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

O empreendedorismo governamental possui como foco a ação empresarial com o propósito de geração de lucros para a administração pública, a exemplo da exploração de atividades comerciais pelas empresas estatais.

Comentários:

Nada disso!

Um dos princípios do empreendedorismo governamental é o “Governo Empreendedor” (“gerando receitas ao invés de despesas”), o qual destaca que os governos devem criar novas fontes de recursos e, ao mesmo tempo, economizam recursos orçamentários (os quais podem ser utilizados de maneira mais eficiente no ano seguinte).



Contudo, isso não quer dizer que o governo empreendedor possui “foco na ação empresarial com o propósito de geração de lucros”. 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.¹

O empreendedorismo governamental surge como uma maneira de aprimorar os governos. Governo empreendedor significa aproveitar os recursos disponíveis da melhor maneira possível, através de formas inovadoras, em busca de satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Gabarito: errada.

3. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

O empreendedorismo governamental, lançado na década de 90 do século passado, se voltava à redução da burocracia e à promoção de competição, inclusive nos serviços públicos.

Comentários:

Isso mesmo!

O empreendedorismo governamental surgiu na década de 90 e é voltado à redução da burocracia (“distanciamento” da burocracia).

Além disso, um de seus princípios é o “Governo Competitivo”, o qual se baseia na ideia de 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.

Gabarito: correta.

4. (CESPE – DPU – Técnico em Assuntos Educacionais – 2016)

A gestão pública empreendedora fundamenta-se no aumento da produtividade e do rendimento das empresas públicas, de modo a gerar maior receita para o Estado.

Comentários:

Nada disso!

¹ OSBORNE e GAEBLER (1995) *apud* MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 5^a edição. São Paulo, Atlas: 2016.



Um dos princípios do empreendedorismo governamental é o “Governo Empreendedor” (“gerando receitas ao invés de despesas”), o qual destaca que os governos devem criar novas fontes de recursos e, ao mesmo tempo, economizam recursos orçamentários (os quais podem ser utilizados de maneira mais eficiente no ano seguinte).

Contudo, isso não quer dizer que o governo empreendedor possui “foco no rendimento das empresas públicas (Estatais)”. 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**.²

O empreendedorismo governamental surge como uma maneira de aprimorar os governos. Governo empreendedor significa **aproveitar os recursos disponíveis da melhor maneira possível**, através de formas inovadoras, em busca de **satisfazer as necessidades dos cidadãos**.

Gabarito: errada.

5. (CESPE – TCE-PR – Auditor – 2016)

No exercício do empreendedorismo governamental, estão previstos diversos princípios que devem nortear a atuação das novas lideranças do setor público. O princípio que nasce da necessidade de um gerenciamento amplo de opções disponíveis, em contraste com a administração concentrada em um único objetivo, é o princípio do governo

- a) previdente.
- b) orientado para o mercado.
- c) catalisador.
- d) competitivo.
- e) movido por missão.

Comentários:

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

O gabarito é a Letra C.

² OSBORNE e GAEBLER (1995) *apud* MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2016.



6. (CESPE – TRE-MT – Técnico Judiciário – 2015)

As novas lideranças no setor público passaram a lidar, devido ao realce do empreendedorismo governamental, com mais situações-problema adaptativas e, para lidar com tais situações, os líderes devem lançar mão de alguns princípios, entre os quais se inclui o princípio que consiste em

- a) proteger a organização de ameaças externas.
- b) manter a atenção disciplinada.
- c) definir problemas e fornecer soluções.
- d) restaurar a ordem.
- e) esclarecer os papéis e responsabilidades.

Comentários:

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

O gabarito é a Letra B.

7. (CESPE – Telebras – Analista Superior – 2015)

As últimas mudanças percebidas na gestão pública consistem na presença de um governo empreendedor, que se distancia do modelo burocrático tradicional ao estimular a ação e a parceria com a sociedade.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

Gabarito: correta.

8. (CESPE – CGE-PI – Auditor Governamental – 2015)

O modelo de governo empreendedor se aproxima do modelo tradicional burocrático quando aquele pretende controlar a economia, possuir empresas e, ao mesmo tempo, estimular a ação e a parceria da sociedade.



Comentários:

Nada disso!

O modelo de governo empreendedor se distancia do modelo tradicional burocrático.

Além disso, 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.

Gabarito: errada.

9. (CESPE – TRE-GO – Técnico Judiciário – 2015)

Com o objetivo de alcançar a excelência em seus serviços, a gestão pública empreendedora deve ter como base a avaliação contínua de suas estratégias, seus planos e suas metas pela sociedade.

Comentários:

Isso mesmo!

De acordo com Paludo, “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.”³

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.

Gabarito: correta.

10. (CESPE – TRE-GO – Técnico Judiciário – 2015)

O governo empreendedor visa atender ao cidadão como cliente e, nesse atendimento, em vez de servi-lo, dá-lhe responsabilidades.

Comentários:

Isso mesmo!

³ PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*. / 5ª edição. São Paulo, MÉTODO: 2016. p.291



Um dos princípios do governo empreendedor é “O Governo pertence à comunidade” (“dando responsabilidade ao cidadão, em vez de servi-lo”). Ou seja, ao invés de apenas “servir” ao cidadão, deve-se dar responsabilidade a ele.

Gabarito: correta.

11. (CESPE – SUFRAMA – Analista Técnico – 2014)

O Estado empreendedor é aquele que assume o controle da economia do país e administra as empresas públicas para gerar riqueza.

Comentários:

Nada disso!

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.

O empreendedorismo governamental surge como uma maneira de aprimorar os governos. Governo empreendedor significa aproveitar os recursos disponíveis da melhor maneira possível, através de formas inovadoras, em busca de satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Gabarito: errada.

12. (CESPE – SUFRAMA – Analista Técnico – 2014)

Os conselhos de gestão podem sugerir e deliberar acerca das políticas públicas do Estado, porém não possuem poder de fiscalização.

Comentários:

Nada disso!

O governo empreendedor transfere aos cidadãos a responsabilidade pela fiscalização dos serviços públicos. Nesse sentido, os conselhos de gestão são um dos instrumentos utilizados para essa finalidade.

Através do **Conselho de Gestão** o cidadão **fiscaliza** a implementação das políticas públicas e seus resultados.

Gabarito: errada.

13. (CESPE – TRT - 17ª Região (ES) – Técnico Judiciário)



Ações voltadas para o fomento ao empreendedorismo governamental devem privilegiar a competição entre os prestadores de serviço e dar poder aos cidadãos, transferindo, assim, o controle das atividades à comunidade.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

A assertiva trouxe dois dos princípios do governo empreendedor, quais sejam:

-O Governo pertence à comunidade – (“dando responsabilidade ao cidadão, em vez de servilizá-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 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.

Gabarito: correta.

14. (CESPE – TCE-RO – Agente Administrativo)

O governo que prioriza o empreendedorismo governamental deve assumir seu papel de comando, buscando maior centralização da autoridade.

Comentários:

Nada disso!

Um dos ‘princípios’ do Governo Empreendedor é **Governo descentralizado** (“da hierarquia à participação e ao trabalho de equipe” / “**descentralização das decisões**”)

O governo empreendedor dá **mais autonomia 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.

Gabarito: errada.

15. (CESPE – MI – Analista Técnico)

O governo empreendedor visa atender aos interesses da sociedade e da burocracia, controlando a economia e se orientando por missões e objetivos.

Comentários:

Nada disso!

De fato, o governo empreendedor é orientando por missões e objetivos. Trata-se de um dos princípios do governo empreendedor, qual seja: Governo orientado por missões (as antigas regras “burocráticas” devem ceder lugar à missão e aos objetivos organizacionais.)

Contudo, o governo empreendedor visa atender aos interesses da sociedade, e **não** da burocracia.

Além disso, o governo empreendedor **não** pretende controlar a economia.

Gabarito: errada.

16. (CESPE – SERPRO – Analista)

No plano de negócios, a descrição do produto compreende o detalhamento do ciclo produtivo e de suas fragilidades.

Comentários:

Nada disso!

É o **plano operacional** (e não de descrição dos “Produtos e Serviços”) que 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.

Gabarito: errada.

17. (CESPE – TRT - 10ª REGIÃO (DF e TO) – Técnico Judiciário)

A gestão pública empreendedora implica a busca por resultados, visando atender às necessidades dos cidadãos e não aos interesses da burocracia mediante o estímulo da sua parceria com sociedade.



Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

A gestão público empreendedora tem **foco nos resultados** (e não nos processos), com o objetivo de **atender as necessidades dos cidadãos** (e não da burocracia). O governo empreendedor pretende estimular a ação e a **parceria da sociedade**.

Gabarito: correta.

18. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

Segundo o modelo da tríplice hélice, o papel do governo é de **interventor e(ou) prestador de serviços e de criador de marco legal**.

Comentários:

Isso mesmo!

No modelo da Hélice Tríplice o papel do governo pode ser de investidor, por meio dos programas de financiamento a atividades inovadoras. Além disso, cabe ao governo exercer o papel de **interventor, prestador de serviços e de criador de marcos legais** (leis).

Gabarito: correta.

19. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

O modelo da tríplice hélice reconhece a existência de diferentes agentes, com papéis distintos, relacionados à inovação.

Comentários:

Isso mesmo!

O modelo da Hélice Tríplice reconhece que o processo de inovação depende da interação entre 03 “atores principais” (universidade-indústria-governo), os quais possuem papéis distintos, recíprocos e complementares (relacionados a inovação).

Gabarito: correta.

20. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

Incubadoras atuam diretamente na criação de um ambiente com menor competição, ajudando, com isso, no estabelecimento das empresas no mercado, na fase imediatamente posterior a sua criação.



Comentários:

Nada disso!

As incubadoras surgiram para dar suporte aos empreendedores na criação e desenvolvimento de novas empresas. Portanto, a assertiva peca ao dizer que as incubadoras ajudam “no estabelecimento das empresas no mercado, na fase imediatamente posterior a sua criação”. Um dos objetivos das incubadoras é exatamente **auxiliar na criação** de novas empresas.

Além disso, a assertiva também peca ao dizer que as incubadoras “atuam diretamente na criação de um ambiente com menor competição”. Isso, pois, se elas fomentam a criação de novas empresas, elas atuam para a criação de um **ambiente de maior competição** (onde haverá mais empresas no mercado).

Gabarito: errada.

21. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

O fomento ao empreendedorismo é uma grande preocupação no Brasil, em função do interesse no desenvolvimento socioeconômico.

Comentários:

■ Isso mesmo!

O empreendedorismo auxilia no desenvolvimento socioeconômico do país. Portanto, fomentar o empreendedorismo é uma grande preocupação no Brasil.

Gabarito: correta.

22. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

As incubadoras tanto podem auxiliar na criação de novas MPEs, por meio de processos como spin-off como podem dar suporte a MPEs já existentes.

Comentários:

■ Isso mesmo!

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).⁴

Gabarito: correta.

23. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

Por meio do estudo de viabilidade técnica e econômica, que constitui fase exploratória essencial à tomada de decisão que antecede a implantação de uma incubadora de empresas, reúnem-se dados relativos à realidade política, social, cultural, educacional e econômica da região onde se pretende instalar a incubadora.

Comentários:

Isso mesmo!

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.

Gabarito: correta.

24. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

A intervenção estatal para o fomento do nível de inovação e para o aumento da competitividade da indústria brasileira ocorre mediante o incentivo à implantação de incubadoras de empresas, entre outras ações.

Comentários:

Isso mesmo!

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

Gabarito: correta.

25. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

⁴ 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



A avaliação da incubadora deve contemplar indicadores relativos à produtividade, à qualidade da gestão, aos impostos gerados e ao grau de utilização dos recursos disponíveis.

Comentários:

Isso mesmo!

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.

Gabarito: correta.

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

Essencial à criação de empresas, a elaboração de planos de negócios é dispensável no planejamento e na implantação de incubadoras.

Comentários:

Nada disso!

O plano de negócios também é essencial para o planejamento e implantação de incubadoras.

Gabarito: errada.

27. (CESPE – IFB – Professor - Logística)

O plano de negócio deve ser complementado pelos planos operacional, de marketing e financeiro, para que possa contemplar todos os elementos relevantes para o início de novo empreendimento.

Comentários:

Nada disso! A questão possui dois erros.

Primeiro, o plano de negócios não é “complementado” pelos planos operacional, de marketing e financeiro. Os planos operacional, de marketing e financeiro, na realidade, fazer parte do plano de negócios. Ou seja, são elementos que **compõem o próprio plano de negócios**.

Segundo, somente esses 03 elementos (plano operacional, de marketing e financeiro) não são suficientes para contemplar todos os elementos relevantes para o início de novo empreendimento. O plano de negócios é composto por diversos outros elementos, os quais também são importantes para o início do novo empreendimento.



Gabarito: errada.

28. (CESPE – IFB – Professor - Logística)

O processo de empreender pode ser resumido em identificar e avaliar uma oportunidade e administrar a empresa resultante.

Comentários:

Nada disso!

O processo empreendedor possui 04 fases:

- 1 - Identificar e avaliar a oportunidade
- 2 - **Desenvolver o plano de negócios**
- 3 - **Determinar e captar os recursos necessários**
- 4 - Administrar a empresa criada

Gabarito: errada.

29. (CESPE – IFB – Professor - Logística)

Os chamados negócios sociais estendem a renda por meio do oferecimento de bens e serviços a preços mais baixos.

Comentários:

Isso mesmo!

Conforme explica Kotler⁵, “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.”

Gabarito: correta.

30. (CESPE – IFB – Professor - Logística)

⁵ 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



Para que as inovações disruptivas reduzam a pobreza, basta que uma geração inteira adote permanentemente essas soluções.

Comentários:

Nada disso!

A 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. Depois, gradativamente, parte para a melhoria e aperfeiçoamento desses produtos e tecnologias, com o objetivo de “deslocar” os líderes de mercado.

Nesse sentido, as inovações disruptivas permitem que os indivíduos como um todo tenham acesso a determinados produtos e serviços. Contudo, não basta que uma “geração inteira” adote permanentemente soluções disruptivas para reduzir a pobreza. Essa relação destacada pela assertiva não existe.

Gabarito: errada.

31. (CESPE – TRE-BA – Analista Judiciário)

A construção de uma área de lazer destinada à promoção de atividades turísticas e culturais por meio de parcerias com empresas privadas é um exemplo de empreendedorismo governamental, pois promove a integração entre o governo e determinado grupo social.

Comentários:

Isso mesmo!

A assertiva trouxe um exemplo de empreendedorismo governamental, que promove a integração entre o governo e a sociedade, utilizando-se, para tanto, de parcerias com empresas privadas.

Gabarito: correta.

32. (FCC – PGE-MT – Analista – 2016)

O empreendedorismo governamental tem, entre suas fontes de inspiração, a obra de David Osborne e Ted Gaebler intitulada Reinventando o Governo, a qual preconiza uma série de princípios que orientam a ação empreendedora, entre os quais se insere(m) o(s) conceito(s) de governo:

I. catalizador: que coordena, regula e fomenta, deixando a maior parte da execução aos demais atores.



II. competitivo: introduzindo a competição na prestação de serviços públicos, com a finalidade de aumentar a eficiência.

III. centralizado: criando núcleos estratégicos para execução de serviços de alta complexidade técnica.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

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 errada. Um dos princípios do governo empreendedor é o “**governo descentralizado**”. O governo empreendedor dá mais autonomia aos servidores e às equipes, como forma de democratizar a gestão e agilizar a prestação de serviços.

O gabarito é a letra A.

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

Uma das formas consagradas de parceria entre governo e sociedade corresponde à atuação das denominadas Organizações Sociais, que podem ser definidas como

- a) entidades da sociedade civil, organizadas sob a forma de associação, que celebram Termo de Parceria com o setor público para execução de ações de interesse público.
- b) entidades que passam a integrar a Administração Indireta, mediante ato de qualificação vinculado ao cumprimento de indicadores de qualidade.



- c) serviços sociais autônomos, voltados à implementação de ações sociais de interesse público, parcialmente custeadas com contribuições de setores econômicos.
- d) entidades paraestatais, sujeitas ao regime jurídico privado e aos princípios aplicáveis à Administração pública, que recebem recursos públicos mediante convênios.
- e) entidades privadas, sem fins lucrativos, que recebem qualificação específica e delegação do Poder público para desempenhar serviço público não exclusivo.

Comentários:

Organizações Sociais são **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**).

O gabarito é a letra E.

34. (FCC – SEFAZ-SP – Agente Fiscal de Rendas)

A gestão pública empreendedora

- I. mitiga o foco em uma gestão voltada para os processos, privilegiando a obtenção de resultados.
- II. despreza a constituição de parcerias, fortalecendo a ação isolada do Estado.
- III. busca uma mudança da qualidade gerencial, trazendo destaque à transparência e ao controle social.
- IV. visa uma maior rapidez na circulação de informações, bem como uma maior qualidade destas, fomentando o diálogo público sobre a atuação do Estado.

Está correto o que se afirma em:

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

Comentários:



A **primeira assertiva** está correta. De fato, a gestão pública empreendedora está **orientada aos resultados**. Ou seja, ocorre a mitigação/redução do foco em uma gestão voltada para os processos (característica típica da burocracia tradicional).

A **segunda assertiva** está errada. Nada disso! O governo empreendedor busca a promoção de uma **atuação conjunta** entre os setores público, privado e voluntário. Além disso, o governo empreendedor pretende **estimular a ação e a parceria da sociedade**.

A **terceira assertiva** está correta. Isso mesmo! Transparência e controle social são características do governo empreendedor.

A **quarte assertiva** está correta. Isso mesmo! A inflexibilidade e os “entraves burocráticos” retardam a circulação das informações e reduzem a sua qualidade. Portanto, o empreendedorismo governamental visa uma maior flexibilidade, descentralização e rapidez na circulação das informações, bem como uma maior qualidade dessas informações.

O gabarito é a letra D.

35. (FCC – TRE-CE – Técnico Judiciário)

A busca pela capacidade de promover a sintonia entre os governos e as novas condições socioeconômicas, políticas e culturais, em que a competição inter-regional, ou interurbana configura-se, entre outras, através de construção por meio de parcerias com empresas de ambientes urbanos dotados de opções de consumo turístico-cultural, centro de convenções, estádios ou parques esportivos, hotéis de lazer, marinas, centros culturais urbanos, bem como investimentos objetivando prover a cidade com aeroportos e sistema de comunicações modernos, centros bancários e financeiros, centros de treinamento, escolas de negócios e informática e distritos industriais com tecnologia de ponta, são características de

- a) novas lideranças
- b) Public Service Orientation.
- c) competências Essenciais.
- d) empreendedorismo governamental.
- e) gestão patrimonialista.

Comentários:

A assertiva trouxe um exemplo de **empreendedorismo governamental**.

O governo empreendedor busca a promoção de uma atuação conjunta entre os setores público, privado e voluntário. O governo empreendedor pretende estimular a ação e a parceria da sociedade.



O empreendedorismo governamental surge como uma maneira de aprimorar os governos, em busca de satisfazer as necessidades dos cidadãos.

O gabarito é a letra D.

36. (FCC – TRE-CE – Analista Judiciário)

O incentivo a se desenvolver a capacidade de promover a sintonia entre os governos e as novas condições socioeconômicas, políticas e culturais, em que a competição inter-regional, ou interurbana apresenta-se, entre outras, por meio de investimentos em infraestrutura social, que seria responsável por criar centros de inovação e alianças entre esferas de poder de elites políticas locais procurando garantir os recursos necessários para a realização de todos os investimentos necessários, é conhecido como

- a) empreendedorismo governamental.
- b) accountability, equidade e justiça.
- c) novas lideranças.
- d) competências essenciais.
- e) gestão de conflitos.

Comentários:

A assertiva trouxe um exemplo de **empreendedorismo governamental**.

O governo empreendedor busca a promoção de uma atuação conjunta entre os setores público, privado e voluntário. O governo empreendedor pretende estimular a ação e a parceria da sociedade.

O empreendedorismo governamental surge como uma maneira de aprimorar os governos, em busca de satisfazer as necessidades dos cidadãos.

O gabarito é a letra A.

37. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo – 2018)

O empreendedorismo governamental tem origem na desconfiança da população na capacidade de a Administração Pública suprir satisfatoriamente as necessidades dos cidadãos, por meio do uso adequado dos recursos públicos.

As opções a seguir apresentam premissas e recomendações dessa abordagem, à exceção de uma. Assinale-a.



- a) O governo deveria agir como empresário, instituindo empresas públicas e fortalecendo o monopólio público em setores estratégicos.
- b) O governo deveria transferir responsabilidades às comunidades locais, mais aptas para lidar com os problemas regionais.
- c) O governo deveria buscar novas formas de geração de receitas para aumentar a capacidade de investimento.
- d) O governo deveria priorizar ações preventivas, visando tratar a causa dos problemas.
- e) O governo deveria adotar mecanismos de mercado, criando incentivos e estimulando a iniciativa privada.

Comentários:

Letra A: errada. Nada disso! Um dos princípios do empreendedorismo governamental é o “Governo competitivo”. Deve-se **substituir a cultura de “monopólio”** (típica da burocracia), por uma cultura de competitividade. 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. 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**.

Letra B: correta. Trata-se do princípio “O Governo pertence à comunidade”.

Letra C: correta. Trata-se do princípio “Governo empreendedor”.

Letra D: correta. Trata-se do princípio “Governo preventivo”.

Letra E: correta. Trata-se do princípio “Governo orientado para o mercado”.

O gabarito é a letra A.

38. (FGV – AL-BA – Técnico de Nível Médio – 2014)

As características a seguir se relacionam ao empreendedorismo governamental, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) Parcerias com o setor privado
- b) Descentralização política
- c) Flexibilização das regras burocráticas



- d) Concentração de autoridade
- e) Controle social

Comentários:

A única assertiva que não traz uma característica do empreendedorismo governamental é a letra D. Isso, pois, um dos princípios do governo empreendedor é o “Governo **descentralizado**”. O governo empreendedor dá mais autonomia/autoridade (**descentralização de autoridade**) aos servidores e às equipes, como forma de democratizar a gestão e agilizar a prestação de serviços.

O gabarito é a letra D.

39. (FGV – CGE-MA – Auditor – 2014)

Acerca dos princípios que norteiam o governo e os gestores a agirem como empreendedores, assinale a afirmativa correta.

- a) Governo centralizado: hierarquiza a participação e o trabalho de equipe dando mais autonomia a servidores como forma de democratizar a gestão.
- b) Governo catalisador: promove a atuação conjunta pública, privada e voluntária e o governo é coordenado.
- c) Governo de resultados: financia resultados e recursos.
- d) Governo preventivo: planeja suas ações a fim de minimizar problemas, o que acarreta melhores resultados e economia de recursos.
- e) Governo clientelista: atende às necessidades do cliente e da burocracia.

Comentários:

Letra A: errada. Um dos princípios do governo empreendedor é o “Governo **descentralizado**”. O governo empreendedor dá mais autonomia aos servidores e às equipes, como forma de democratizar a gestão e agilizar a prestação de serviços.

Letra B: errada. Um dos princípios do governo empreendedor é o “governo catalisador”, que 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).

Portanto, a assertiva peca ao dizer que o governo “é coordenado”. É o governo que **coordena os demais atores**.



Letra C: errada. Um dos princípios do governo empreendedor é Governo de resultados (“financiando resultados e não recursos” / “melhor financiar resultados, do que recursos”). Portanto, o governo empreendedor **financia resultados** (e não recursos). 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.

Letra D: correta. De fato, um dos princípios do governo empreendedor é o “Governo preventivo” (“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.

Letra E: errada. Um dos princípios do governo empreendedor é o “Governo e seus clientes” (“atendendo às necessidades do cliente e não da burocracia”). 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).

O gabarito é a letra D.

40. (FGV – AL-MT – Analista de Sistemas)

Com relação ao conceito de empreendedorismo, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() É o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos correspondentes, e recebendo as consequentes recompensas.

() Consiste na boa gestão de pequenas empresas pelos seus administradores, gerando grandes lucros.

() É a implementação da visão de um empreendedor sobre um novo negócio.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) F, F e V.
- b) V, F e F.
- c) F, V e V.
- d) F, V e F.
- e) V, F e V.

Comentários:



A **primeira assertiva** está correta. A assertiva trouxe um conceito correto de empreendedorismo.

A **segunda assertiva** está errada. Nada disso! A assertiva trouxe conceitos que não estão relacionados com o empreendedorismo.

A **terceira assertiva** está correta. De fato, quanto o empreendedor implementa a sua “visão” e as suas ideias sobre um novo negócio, estamos diante do empreendedorismo.

O gabarito é a letra E.

41. (FGV – AL-MT – Analista de Sistemas)

Com relação ao perfil de empreendedores, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

- () Empreendedores já nascem com essa característica.
- () Tudo que os empreendedores precisam para serem bem sucedidos é dinheiro e sorte.
- () Os empreendedores estão dispostos a correr riscos calculados.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) F, F e V.
- b) V, F e F.
- c) F, V e V.
- d) F, V e F.
- e) V, V e F.

Comentários:

A **primeira assertiva** está errada. Nada disso. 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.

Quando a assertiva diz que os empreendedores já nascem com as características de empreendedor, ela acaba “generalizando”, e, portanto, tornando-se errada.



A **segunda assertiva** está errada. Nada disso! O sucesso do empreendedorismo não depende de dinheiro e sorte.

A **terceira assertiva** está correta. Isso mesmo! Os empreendedores **assumem riscos com prudência** (riscos calculados), avaliam custos, necessidades de mercado/clientes e persuadem os outros a juntar-se a eles e a ajudar no empreendimento.

O gabarito é a letra A.

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

Transformar uma ideia em oportunidade é verificar se essa ideia está baseada em um produto ou serviço que atende necessidades de potenciais compradores e tem viabilidade econômica

Comentários:

Isso mesmo! 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.

Gabarito: correta.

43. (FGV – AL-MT – Analista de Sistemas)

O termo intraempreendedor é utilizado para designar um empreendedor que

- a) atua em uma organização já existente.
- b) dá prioridade às relações interpessoais na organização.
- c) lidera a criação de uma nova organização
- d) é um dos empreendedores de um grupo que pretende criar uma nova start-up.
- e) tem experiência anterior na área de negócios em estudo.

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 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.



O gabarito é a letra A.

44. (FGV – AL-MA – Assistente Legislativo)

O Estado vem abandonando o papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador, provedor ou promotor. A atuação do Estado nesse papel consiste em subsidiá-los, controlá-los e regulamentá-los, o que significa uma alteração de atuação, marcando a fase do empreendedorismo governamental.

A esse respeito, assinale a alternativa que enumera três características do empreendedorismo governamental.

- a) Parcerias com o setor privado, flexibilização das regras que regem o modelo patriarcal, ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-cliente.
- b) Parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais – ONGs, rigidez das regras que regem a burocracia pública, ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-fornecedor.
- c) Parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais - ONGs, flexibilização das regras que regem a burocracia pública, ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-cliente.
- d) Parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais - ONGs, rigidez das regras que regem a burocracia tradicional, ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-fornecedor
- e) Parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais - ONGs, rigidez das regras que regem a burocracia patriarcal, ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-cliente.

Comentários:

O empreendedorismo governamental busca parcerias com o setor privado e com as **organizações não governamentais - ONGs**, **flexibilização** das regras que regem a burocracia pública (ou seja, busca um “**distanciamento**” da burocracia) e tem como foco a orientação da ação do Estado para o cidadão-cliente.

O gabarito é a letra C.

45. (FGV – AL-MT – Técnico Legislativo)

O empreendedorismo torna a Administração Pública mais eficiente, mais transparente na utilização dos recursos e mais eficaz no resultado de suas ações.



Assinale a alternativa que está articulada a esse conceito.

- a) governo preventivo.
- b) gestão patrimonialista.
- c) cultura empreendedora.
- d) reinventar o governo.
- e) governo catalisador.

Comentários:

Trata-se de um conceito relacionado ao “reinventar o governo”.

O gabarito é a letra D.

46. (FGV – CONDER – Técnico de Administração - ADAPTADA)

Quanto ao empreendedorismo governamental, assinale a afirmativa correta.

- a) Caracteriza-se em servir ao cidadão dependendo das questões burocráticas e legais.
- b) Não pretende controlar a economia, mas estimular a ação e a parceria da sociedade.
- c) Não se limita a decidir e a dirigir as ações do estado, mas executa também todas suas ações.
- d) Avalia continuamente suas ações mesmo sem a participação da sociedade a fim de atender aos cidadãos como clientes.

Comentários:

Letra A: errada. Nada disso! O empreendedorismo governamental busca **um “distanciamento” da burocacia tradicional**.

Letra B: correta. O governo empreendedor não pretende controlar a economia, mas sim estimular a ação e a parceria da sociedade.

Letra C: errada. Nada disso! O empreendedorismo governamental **não tem por objetivo “executar” em ampla escala**. O que o governo empreendedor pretende é estimular a ação e a parceria da sociedade. No governo empreendedor, a maior parte da “execução” é realizada pela iniciativa privada.



Letra D: errada. Nada disso! 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.

O gabarito é a letra B.

47. (FGV – SUDENE-PE – Agente Administrativo)

Com relação ao empreendedorismo governamental, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() O empreendedorismo governamental mobiliza a atuação de todos os setores – público, privado e voluntário – para uma ação conjunta capaz de resolver os problemas e atender às demandas sociais.

() O empreendedorismo governamental adota uma gestão 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.

() O empreendedorismo governamental identifica e aproveita oportunidades, imagina, desenvolve e realiza visões que solucionem os problemas sociais, mesmo que para isso tenham de assumir alguns riscos calculados.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) V, F e V.
- b) F, F e V.
- c) F, F e F.
- d) V, V e V.
- e) F, V e F.

Comentários:

Todas as assertivas trazem conceitos corretos.

O gabarito é a letra D.

48. (FGV – INEA-RJ – Técnico Administrativo)

Um governo que tem como característica pertencer à comunidade, dando responsabilidade ao cidadão e visando atendê-lo como cliente, utiliza a forma de gestão denominada



- a) burocrática.
- b) gerencial
- c) empreendedora
- d) tradicional.
- e) patrimonialista.

Comentários:

A assertiva trouxe a característica da **gestão pública empreendedora**.

O gabarito é a letra C.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Ao elaborar um plano de negócios, é desnecessário detalhar questões relativas à descrição dos processos e fluxos de produção por produto ou por serviço, uma vez que tal detalhamento não está diretamente relacionado à análise mercadológica.

2. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

O empreendedorismo governamental possui como foco a ação empresarial com o propósito de geração de lucros para a administração pública, a exemplo da exploração de atividades comerciais pelas empresas estatais.

3. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

O empreendedorismo governamental, lançado na década de 90 do século passado, se voltava à redução da burocracia e à promoção de competição, inclusive nos serviços públicos.

4. (CESPE – DPU – Técnico em Assuntos Educacionais – 2016)

A gestão pública empreendedora fundamenta-se no aumento da produtividade e do rendimento das empresas públicas, de modo a gerar maior receita para o Estado.

5. (CESPE – TCE-PR – Auditor – 2016)

No exercício do empreendedorismo governamental, estão previstos diversos princípios que devem nortear a atuação das novas lideranças do setor público. O princípio que nasce da necessidade de um gerenciamento amplo de opções disponíveis, em contraste com a administração concentrada em um único objetivo, é o princípio do governo

- a) previdente.
- b) orientado para o mercado.
- c) catalisador.



d) competitivo.

e) movido por missão.

6. (CESPE – TRE-MT – Técnico Judiciário – 2015)

As novas lideranças no setor público passaram a lidar, devido ao realce do empreendedorismo governamental, com mais situações-problema adaptativas e, para lidar com tais situações, os líderes devem lançar mão de alguns princípios, entre os quais se inclui o princípio que consiste em

a) proteger a organização de ameaças externas.

b) manter a atenção disciplinada.

c) definir problemas e fornecer soluções.

d) restaurar a ordem.

e) esclarecer os papéis e responsabilidades.

7. (CESPE – Telebras – Analista Superior – 2015)

As últimas mudanças percebidas na gestão pública consistem na presença de um governo empreendedor, que se distancia do modelo burocrático tradicional ao estimular a ação e a parceria com a sociedade.

8. (CESPE – CGE-PI – Auditor Governamental – 2015)

O modelo de governo empreendedor se aproxima do modelo tradicional burocrático quando aquele pretende controlar a economia, possuir empresas e, ao mesmo tempo, estimular a ação e a parceria da sociedade.

9. (CESPE – TRE-GO – Técnico Judiciário – 2015)

Com o objetivo de alcançar a excelência em seus serviços, a gestão pública empreendedora deve ter como base a avaliação contínua de suas estratégias, seus planos e suas metas pela sociedade.

10. (CESPE – TRE-GO – Técnico Judiciário – 2015)

O governo empreendedor visa atender ao cidadão como cliente e, nesse atendimento, em vez de servi-lo, dá-lhe responsabilidades.

11. (CESPE – SUFRAMA – Analista Técnico – 2014)



O Estado empreendedor é aquele que assume o controle da economia do país e administra as empresas públicas para gerar riqueza.

12. (CESPE – SUFRAMA – Analista Técnico – 2014)

Os conselhos de gestão podem sugerir e deliberar acerca das políticas públicas do Estado, porém não possuem poder de fiscalização.

13. (CESPE – TRT - 17ª Região (ES) – Técnico Judiciário)

Ações voltadas para o fomento ao empreendedorismo governamental devem privilegiar a competição entre os prestadores de serviço e dar poder aos cidadãos, transferindo, assim, o controle das atividades à comunidade.

14. (CESPE – TCE-RO – Agente Administrativo)

O governo que prioriza o empreendedorismo governamental deve assumir seu papel de comando, buscando maior centralização da autoridade.

15. (CESPE – MI – Analista Técnico)

O governo empreendedor visa atender aos interesses da sociedade e da burocracia, controlando a economia e se orientando por missões e objetivos.

16. (CESPE – SERPRO – Analista)

No plano de negócios, a descrição do produto compreende o detalhamento do ciclo produtivo e de suas fragilidades.

17. (CESPE – TRT - 10ª REGIÃO (DF e TO) – Técnico Judiciário)

A gestão pública empreendedora implica a busca por resultados, visando atender às necessidades dos cidadãos e não aos interesses da burocracia mediante o estímulo da sua parceria com sociedade.

18. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

Segundo o modelo da tríplice hélice, o papel do governo é de interventor e(ou) prestador de serviços e de criador de marco legal.

19. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

O modelo da tríplice hélice reconhece a existência de diferentes agentes, com papéis distintos, relacionados à inovação.



20. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

Incubadoras atuam diretamente na criação de um ambiente com menor competição, ajudando, com isso, no estabelecimento das empresas no mercado, na fase imediatamente posterior a sua criação.

21. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

O fomento ao empreendedorismo é uma grande preocupação no Brasil, em função do interesse no desenvolvimento socioeconômico.

22. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

As incubadoras tanto podem auxiliar na criação de novas MPEs, por meio de processos como spin-off como podem dar suporte a MPEs já existentes.

23. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

Por meio do estudo de viabilidade técnica e econômica, que constitui fase exploratória essencial à tomada de decisão que antecede a implantação de uma incubadora de empresas, reúnem-se dados relativos à realidade política, social, cultural, educacional e econômica da região onde se pretende instalar a incubadora.

24. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

A intervenção estatal para o fomento do nível de inovação e para o aumento da competitividade da indústria brasileira ocorre mediante o incentivo à implantação de incubadoras de empresas, entre outras ações.

25. (CESPE – SEBRAE-NACIONAL – Analista Técnico)

A avaliação da incubadora deve contemplar indicadores relativos à produtividade, à qualidade da gestão, aos impostos gerados e ao grau de utilização dos recursos disponíveis.

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

Essencial à criação de empresas, a elaboração de planos de negócios é dispensável no planejamento e na implantação de incubadoras.

27. (CESPE – IFB – Professor - Logística)

O plano de negócio deve ser complementado pelos planos operacional, de marketing e financeiro, para que possa contemplar todos os elementos relevantes para o início de novo empreendimento.



28. (CESPE – IFB – Professor - Logística)

O processo de empreender pode ser resumido em identificar e avaliar uma oportunidade e administrar a empresa resultante.

29. (CESPE – IFB – Professor - Logística)

Os chamados negócios sociais estendem a renda por meio do oferecimento de bens e serviços a preços mais baixos.

30. (CESPE – IFB – Professor - Logística)

Para que as inovações disruptivas reduzam a pobreza, basta que uma geração inteira adote permanentemente essas soluções.

31. (CESPE – TRE-BA – Analista Judiciário)

A construção de uma área de lazer destinada à promoção de atividades turísticas e culturais por meio de parcerias com empresas privadas é um exemplo de empreendedorismo governamental, pois promove a integração entre o governo e determinado grupo social.

32. (FCC – PGE-MT – Analista – 2016)

O empreendedorismo governamental tem, entre suas fontes de inspiração, a obra de David Osborne e Ted Gaebler intitulada Reinventando o Governo, a qual preconiza uma série de princípios que orientam a ação empreendedora, entre os quais se insere(m) o(s) conceito(s) de governo:

I. catalizador: que coordena, regula e fomenta, deixando a maior parte da execução aos demais atores.

II. competitivo: introduzindo a competição na prestação de serviços públicos, com a finalidade de aumentar a eficiência.

III. centralizado: criando núcleos estratégicos para execução de serviços de alta complexidade técnica.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e II.
- b) I.
- c) I e III.



d) II.

e) II e III.

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

Uma das formas consagradas de parceria entre governo e sociedade corresponde à atuação das denominadas Organizações Sociais, que podem ser definidas como

- a) entidades da sociedade civil, organizadas sob a forma de associação, que celebram Termo de Parceria com o setor público para execução de ações de interesse público.
- b) entidades que passam a integrar a Administração Indireta, mediante ato de qualificação vinculado ao cumprimento de indicadores de qualidade.
- c) serviços sociais autônomos, voltados à implementação de ações sociais de interesse público, parcialmente custeadas com contribuições de setores econômicos.
- d) entidades paraestatais, sujeitas ao regime jurídico privado e aos princípios aplicáveis à Administração pública, que recebem recursos públicos mediante convênios.
- e) entidades privadas, sem fins lucrativos, que recebem qualificação específica e delegação do Poder público para desempenhar serviço público não exclusivo.

34. (FCC – SEFAZ-SP – Agente Fiscal de Rendas)

A gestão pública empreendedora

- I. mitiga o foco em uma gestão voltada para os processos, privilegiando a obtenção de resultados.
- II. despreza a constituição de parcerias, fortalecendo a ação isolada do Estado.
- III. busca uma mudança da qualidade gerencial, trazendo destaque à transparência e ao controle social.
- IV. visa uma maior rapidez na circulação de informações, bem como uma maior qualidade destas, fomentando o diálogo público sobre a atuação do Estado.

Está correto o que se afirma em:

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



d) I, III e IV, apenas.

e) I, II, III e IV.

35. (FCC – TRE-CE – Técnico Judiciário)

A busca pela capacidade de promover a sintonia entre os governos e as novas condições socioeconômicas, políticas e culturais, em que a competição inter-regional, ou interurbana configura-se, entre outras, através de construção por meio de parcerias com empresas de ambientes urbanos dotados de opções de consumo turístico-cultural, centro de convenções, estádios ou parques esportivos, hotéis de lazer, marinas, centros culturais urbanos, bem como investimentos objetivando prover a cidade com aeroportos e sistema de comunicações modernos, centros bancários e financeiros, centros de treinamento, escolas de negócios e informática e distritos industriais com tecnologia de ponta, são características de

a) novas lideranças

b) Public Service Orientation.

c) competências Essenciais.

d) empreendedorismo governamental.

e) gestão patrimonialista.

36. (FCC – TRE-CE – Analista Judiciário)

O incentivo a se desenvolver a capacidade de promover a sintonia entre os governos e as novas condições socioeconômicas, políticas e culturais, em que a competição inter-regional, ou interurbana apresenta-se, entre outras, por meio de investimentos em infraestrutura social, que seria responsável por criar centros de inovação e alianças entre esferas de poder de elites políticas locais procurando garantir os recursos necessários para a realização de todos os investimentos necessários, é conhecido como

a) empreendedorismo governamental.

b) accountability, equidade e justiça.

c) novas lideranças.

d) competências essenciais.

e) gestão de conflitos.

37. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo – 2018)



O empreendedorismo governamental tem origem na desconfiança da população na capacidade de a Administração Pública suprir satisfatoriamente as necessidades dos cidadãos, por meio do uso adequado dos recursos públicos.

As opções a seguir apresentam premissas e recomendações dessa abordagem, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) O governo deveria agir como empresário, instituindo empresas públicas e fortalecendo o monopólio público em setores estratégicos.
- b) O governo deveria transferir responsabilidades às comunidades locais, mais aptas para lidar com os problemas regionais.
- c) O governo deveria buscar novas formas de geração de receitas para aumentar a capacidade de investimento.
- d) O governo deveria priorizar ações preventivas, visando tratar a causa dos problemas.
- e) O governo deveria adotar mecanismos de mercado, criando incentivos e estimulando a iniciativa privada.

38. (FGV – AL-BA – Técnico de Nível Médio – 2014)

As características a seguir se relacionam ao empreendedorismo governamental, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) Parcerias com o setor privado
- b) Descentralização política
- c) Flexibilização das regras burocráticas
- d) Concentração de autoridade
- e) Controle social

39. (FGV – CGE-MA – Auditor – 2014)

Acerca dos princípios que norteiam o governo e os gestores a agirem como empreendedores, assinale a afirmativa correta.

- a) Governo centralizado: hierarquiza a participação e o trabalho de equipe dando mais autonomia a servidores como forma de democratizar a gestão.



- b) Governo catalisador: promove a atuação conjunta pública, privada e voluntária e o governo é coordenado.
- c) Governo de resultados: financia resultados e recursos.
- d) Governo preventivo: planeja suas ações a fim de minimizar problemas, o que acarreta melhores resultados e economia de recursos.
- e) Governo clientelista: atende às necessidades do cliente e da burocracia.

40. (FGV – AL-MT – Analista de Sistemas)

Com relação ao conceito de empreendedorismo, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

- () É o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos correspondentes, e recebendo as consequentes recompensas.
- () Consiste na boa gestão de pequenas empresas pelos seus administradores, gerando grandes lucros.
- () É a implementação da visão de um empreendedor sobre um novo negócio.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) F, F e V.
- b) V, F e F.
- c) F, V e V.
- d) F, V e F.
- e) V, F e V.

41. (FGV – AL-MT – Analista de Sistemas)

Com relação ao perfil de empreendedores, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

- () Empreendedores já nascem com essa característica.
- () Tudo que os empreendedores precisam para serem bem sucedidos é dinheiro e sorte.
- () Os empreendedores estão dispostos a correr riscos calculados.

As afirmativas são, respectivamente,



a) F, F e V.

b) V, F e F.

c) F, V e V.

d) F, V e F.

e) V, V e F.

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

Transformar uma ideia em oportunidade é verificar se essa ideia está baseada em um produto ou serviço que atende necessidades de potenciais compradores e tem viabilidade econômica

43. (FGV – AL-MT – Analista de Sistemas)

O termo intraempreendedor é utilizado para designar um empreendedor que

a) atua em uma organização já existente.

b) dá prioridade às relações interpessoais na organização.

c) lidera a criação de uma nova organização

d) é um dos empreendedores de um grupo que pretende criar uma nova start-up.

e) tem experiência anterior na área de negócios em estudo.

44. (FGV – AL-MA – Assistente Legislativo)

O Estado vem abandonando o papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador, provedor ou promotor. A atuação do Estado nesse papel consiste em subsidiá-los, controlá-los e regulamentá-los, o que significa uma alteração de atuação, marcando a fase do empreendedorismo governamental.

A esse respeito, assinale a alternativa que enumera três características do empreendedorismo governamental.

a) Parcerias com o setor privado, flexibilização das regras que regem o modelo patriarcal, ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-cliente.

b) Parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais – ONGs, rigidez das regras que regem a burocracia pública, ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-fornecedor.



c) Parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais - ONGs, flexibilização das regras que regem a burocracia pública, ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-cliente.

d) Parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais - ONGs, rigidez das regras que regem a burocracia tradicional, ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-fornecedor

e) Parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais - ONGs, rigidez das regras que regem a burocracia patriarcal, ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-cliente.

45. (FGV – AL-MT – Técnico Legislativo)

O empreendedorismo torna a Administração Pública mais eficiente, mais transparente na utilização dos recursos e mais eficaz no resultado de suas ações.

Assinale a alternativa que está articulada a esse conceito.

- a) governo preventivo.
- b) gestão patrimonialista.
- c) cultura empreendedora.
- d) reinventar o governo.
- e) governo catalisador.

46. (FGV – CONDER – Técnico de Administração)

Quanto ao empreendedorismo governamental, assinale a afirmativa correta.

- a) Caracteriza-se em servir ao cidadão dependendo das questões burocráticas e legais.
- b) Não pretende controlar a economia, mas estimular a ação e a parceria da sociedade.
- c) Não se limita a decidir e a dirigir as ações do estado, mas executa também todas suas ações.
- d) Avalia continuamente suas ações mesmo sem a participação da sociedade a fim de atender aos cidadãos como clientes.

47. (FGV – SUDENE-PE – Agente Administrativo)



Com relação ao empreendedorismo governamental, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() O empreendedorismo governamental mobiliza a atuação de todos os setores – público, privado e voluntário – para uma ação conjunta capaz de resolver os problemas e atender às demandas sociais.

() O empreendedorismo governamental adota uma gestão 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.

() O empreendedorismo governamental identifica e aproveita oportunidades, imagina, desenvolve e realiza visões que solucionem os problemas sociais, mesmo que para isso tenham de assumir alguns riscos calculados.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) V, F e V.
- b) F, F e V.
- c) F, F e F.
- d) V, V e V.
- e) F, V e F.

48. (FGV – INEA-RJ – Técnico Administrativo)

Um governo que tem como característica pertencer à comunidade, dando responsabilidade ao cidadão e visando atendê-lo como cliente, utiliza a forma de gestão denominada

- a) burocrática.
- b) gerencial
- c) empreendedora
- d) tradicional.
- e) patrimonialista.





GABARITO

GABARITO

- | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. ERRADA | 17. CORRETA | 33. Letra E |
| 2. ERRADA | 18. CORRETA | 34. Letra D |
| 3. CORRETA | 19. CORRETA | 35. Letra D |
| 4. ERRADA | 20. ERRADA | 36. Letra A |
| 5. Letra C | 21. CORRETA | 37. Letra A |
| 6. Letra B | 22. CORRETA | 38. Letra D |
| 7. CORRETA | 23. CORRETA | 39. Letra D |
| 8. ERRADA | 24. CORRETA | 40. Letra E |
| 9. CORRETA | 25. CORRETA | 41. Letra A |
| 10. CORRETA | 26. ERRADA | 42. CORRETA |
| 11. ERRADA | 27. ERRADA | 43. Letra A |
| 12. ERRADA | 28. ERRADA | 44. Letra C |
| 13. CORRETA | 29. CORRETA | 45. Letra D |
| 14. ERRADA | 30. ERRADA | 46. Letra B |
| 15. ERRADA | 31. CORRETA | 47. Letra D |
| 16. ERRADA | 32. Letra A | 48. Letra C |



Referências Bibliográficas

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

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

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

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.

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

BRASIL. Portaria nº 6.762 de 17 de dezembro de 2019. / Brasília, Diário Oficial da União: 2019

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.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática,** 5ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações,** 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** / 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

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.

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.

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



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

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.* / 3ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier: 2008.

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

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

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.

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

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.

GEM 2003 – Global Entrepreneurship Monitor 2003. Relatório Executivo - Empreendedorismo no Brasil 2003. Curitiba: IBPQ, 2003.

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

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

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.

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

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

MACHADO, Geraldo, PINHO, Antonio, SOUZA, Celina, PASSOS, Elizete, VALENTE, Arnoldo. *Gestão pública: desafios e perspectivas.* / , Fundação Luís Eduardo Magalhães. Salvador, FLEM: 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea.* 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2016.

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

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



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.

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.

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

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

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

Portal da Transparência do Mato Grosso. Disponível em: <http://www.transparencia.mt.gov.br/conselhos-estaduais-de-politicas-publicas2>

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

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.

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.

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

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.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concursado(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.