**5.1 GESTÃO PÚBLICA – BOAS PRÁTICAS**

Gestão pública é o termo que designa um campo de conhecimento (ou que integra um campo de conhecimento) e de trabalho relacionados às organizações, cuja missão seja de interesse público ou afete este. Abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras.

Presenciamos, atualmente, um momento de extrema instabilidade política no país. Há anos não víamos inúmeras pessoas nas ruas buscando por um governo mais justo, mais honesto e que preze pelos direitos básicos da população, como alimentação, educação, transporte, segurança, saúde e saneamento básico. Imagine se você pudesse fazer algo para mudar esse cenário por meio do seu trabalho!

A Gestão Pública consiste na aplicação de teorias da ciência da Administração no gerenciamento das instituições do governo, utilizando conhecimentos sobre regulamentações, legais e específicos, bem como técnicas modernas da Gestão.

Os órgãos públicos são organismos do Estado que existem para fornecer à população subsídios a sua sobrevivência: alimentação, educação, transporte, segurança, saúde e saneamento básico. Nesse contexto, a Gestão Pública aparece como um importante instrumento de acompanhamento e supervisão dos serviços prestados por esses órgãos.

O conceito de inovação passa a ter um nível de complexidade diferenciado quando aplicado ao ambiente de organizações públicas, devido às peculiaridades envolvidas na gestão dos serviços públicos. O processo inovador pode ser interpretado como a busca, a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação e a adoção em melhorias dos produtos, dos serviços, dos processos e das técnicas organizacionais. Lembrando que essas mudanças, além de gerarem valor, devem ser difundidas às partes interessadas do sistema-organizacional.

Uma das responsabilidades dos governos de países em geral diz respeito ao fornecimento dos bens e da prestação de serviços públicos, por sua função alocativa. Isso se dá pela necessidade da atuação do estado quando o mercado não consegue cumprir adequadamente algumas tarefas ou funções, ou seja, nos casos em que a economia de mercado não tem eficiência.

Conforme Pindyck e Rubinfeld (2002), para os serviços públicos puros, como aqueles ofertados por órgãos da defesa nacional, segurança, defesa civil, saúde pública, justiça pública, mesmo quem não paga espontaneamente por estes, tem direito ao acesso e não pode ser excluído do consumo do serviço. Por outro lado, os serviços semipúblicos, como educação e saúde, apresentam consumo rival e excludente, já que pela escassez de recursos, o estado não atende a demanda em quantidade e em qualidade, conforme demandam os cidadãos-usuários.

O contexto apresentado pode comprometer a capacidade de gestão de organizações públicas. Para tanto, modelos e metodologias de gestão fazem parte dos esforços de institucionalização da administração pública. Os modelos de avaliação da gestão, também no setor público, são utilizados para medir o desempenho de organizações.

Do ponto de vista do governo, os processos, produtos e serviços que são entregues aos cidadãos e à sociedade como um todo, também podem enfrentar o reflexo dessas condições, fazendo com que a gestão pública tenha a necessidade de se reinventar na busca por melhores práticas, processos mais eficazes e resultados de excelência (Oakland, 1987). O Modelo de Excelência em Gestão Pública.

**5.1.1 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA (GESPÚBLICA)**

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (Gespública), fruto da fusão dos antigos programas da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e Nacional de Desburocratização (D), tem a missão em aumentar a competitividade do país, focando a excelência na prestação dos serviços públicos dispensados aos cidadãos. De acordo com Gespública (2008), o desempenho global das organizações públicas, que cultuam a eficiência da gestão, tende a ser aferido por meio da aderência das práticas de gestão e consecução de objetivos e metas mensuráveis por indicadores desenvolvidos a partir da orientação estratégica dessas organizações.

O Gespública representa a principal referência a ser seguida por organizações públicas brasileiras que desejam aprimorar a gestão. O Gespública indica 13 fundamentos da gestão:

Pensamento Sistêmico (1), Aprendizado Organizacional (2), Cultura da Inovação (3), Liderança e Constância de Propósitos (4), Orientação por Processos e Informações (5), Visão de Futuro (6), Geração de Valor (7), Comprometimento com as Pessoas (8), Foco no Cidadão e na Sociedade (9), Desenvolvimento de Parcerias (10), Responsabilidade Social (11), Controle Social (12) e Gestão Participativa (13).

O modelo utiliza oito critérios de avaliação da gestão de organizações públicas: Liderança (1); Estratégias e Planos (2); Cidadãos (3); Sociedade (4); Informação e Conhecimento (5); Pessoas (6); Processos (7); e, Resultados (8).

Esses fundamentos e critérios são aferidos e analisados mediante o uso de padrões contidos no Instrumento de Avaliação da Gestão e Práticas de Gestão.

Cada critério de excelência contém descrições das práticas gerenciais reconhecidas como o estado da arte da administração pública.

Tais critérios são distribuídos em quatro blocos.

O primeiro bloco, denominado de planejamento, contém quatro processos (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade).

O segundo representa a execução do planejamento e compreende dois sistemas (Pessoas e Processos).

O terceiro simboliza o controle e é formado pelo parâmetro dos Resultados.

O quarto e último, que é estruturado pelos sistemas de Informações e Conhecimento, representa a inteligência da organização para corrigir ou melhorar as práticas da gestão e, consequentemente, o seu desempenho.

|  |
| --- |
| https://thumbs.dreamstime.com/z/%C3%ADcone-do-s%C3%ADmbolo-da-informa%C3%A7%C3%A3o-4343974.jpg  **PARA SABER MAIS ACESSE**  [**http://www.gespublica.gov.br/**](http://www.gespublica.gov.br/)  [**http://www.gespublica.gov.br/simplifica%C3%A7%C3%A3o-administrativa**](http://www.gespublica.gov.br/simplifica%C3%A7%C3%A3o-administrativa)  [**http://www.gespublica.gov.br/gestao-de-processos**](http://www.gespublica.gov.br/gestao-de-processos)  [**http://www.gespublica.gov.br/indicadores-de-gest%C3%A3o**](http://www.gespublica.gov.br/indicadores-de-gest%C3%A3o)  [**http://www.gespublica.gov.br/biblioteca**](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca) |

Além de atender as premissas conceituais do modelo em si, algumas questões do ambiente devem ser consideradas pela organização pública na implementação das práticas de gestão como, por exemplo, as condições institucionais para o seu desenvolvimento e difusão, as condições culturais que sustentam aspectos da oferta e demanda por inovações, e o papel dos gestores na criação e implementação de novas práticas de gestão.

Entende-se que, a fim de minimizar os efeitos da complexidade da gestão pública, a utilização de modelos de gestão tende a auxiliar às organizações do setor público na busca continuada por inovações.

**5.1.2 GESTÃO MUNICIPAL DE EXCELÊNCIA**

A gestão municipal de excelência tem por premissas a Modernidade, a Inovação e a Transparência. A fim de proporcionar o avanço da administração se faz necessária à implementação do modelo gerencial e do sistema da governança corporativa, implantando-se nova forma de gestão pública, mais eficiente, célere, descentralizada, moderna e voltada para o controle dos resultados.

A atividade pública em sua natureza excessivamente regulatória está alicerçada no princípio da legalidade.

Neste sentido, não se justificaria a existência de normas que não permitissem a aproximação da legislação com a prática diária e que não estivessem imbuídas do caráter orientador e facilitador das ações dos administrados, de modo que pudessem ser incorporados pelos procedimentos internos das unidades, órgãos e setores, a fim de compor a cultura da organização.

|  |
| --- |
| *No setor público, a implementação das Melhores Práticas é uma ferramenta fundamental na Criação de Valor para a sociedade, eis que possibilita o aprimoramento da qualidade de gestão, com transparência e impessoalidade.*  **BIBLIOTECA COMPLEMENTAR**   * Resultado de imagem para ICONE FIQUE DE OLHO<http://portalamm.org.br/tag/premio-mineiro-de-boas-praticas-na-gestao-publica-municipal/> * <http://banco.consad.org.br/> (toda documentação sobre administração pública dos trabalhos apresentados nos eventos promovidos pelo CONSAD, com o intuito de promover uma ação importante para a modernização da gestão pública e o compartilhamento de informações entre todos os estados membros do Conselho). * <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/boas-praticas-municipais-na-aplicacao-da-lei-geral,08f9d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD> |

**5.2 EMPREENDEDORISMO**

**5.2.1 HISTÓRICO**



**5.2.2 CONCEITOS e CARACTERÍSTICAS**

Segundo, Shane e Venkataraman (2000) “O empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender: Como surgem as oportunidades para criar algo novo (produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes)”.

* Como as oportunidades são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver esses recursos novos, produzindo ampla gama de efeitos;
* Empreendedorismo requer a criação ou o conhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova;
* O empreendedorismo envolve reconhecer a oportunidade para algo novo – e isso não precisa ser um novo produto ou serviço.

**5.2.4 EMPREENDEDORISMO PÚBLICO**

Estamos vivenciando um momento muito peculiar em termos de gestão pública, de total desencanto e incredulidade em nosso país, onde todos os dias a imprensa repete o abandono nas instituições públicas, mas eis a questão: como poderíamos mudar essa realidade?

De forma geral, existem muitas barreiras para o desenvolvimento do empreendedorismo na gestão pública. No entanto nas pesquisas da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o Brasil está classificado entre os países mais empreendedores do planeta, para a abertura de novos negócios, com uma taxa média de empreendedorismo de quase 25%, no período entre 2002 e 2012, entretanto, esta realidade ainda é ausente nas organizações públicas.

|  |
| --- |
| PDF][Empreendedorismo no Brasil - 2016 - Sebrae](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf) https://thumbs.dreamstime.com/z/%C3%ADcone-do-s%C3%ADmbolo-da-informa%C3%A7%C3%A3o-4343974.jpg<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/.../Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>  A permissão para utilização de conteúdos do GEM 2016 Global Report, que compõem esta publicação foi gentilmente cedida pelos detentores dos direitos autorais. O GEM é um consórcio internacional e esta publicação foi produzida a partir de dados provenientes de 65 países no ciclo 2016 da pesquisa. |

Nesse sentido, na administração pública também é essencial à procura por resultados. Essas implicações não estão ligadas ao lucro em si, mas à melhor utilização dos recursos nas diversas esferas de governo e principalmente voltados à melhoria da comunidade.

**5.2.4.1 Fomento a uma cultura empreendedora**

A cultura empreendedora na organização pública significa revigorar as formas de gestão, uma nova visão sobre o dolo pelos resultados, entendida como de responsabilidade de cada um, com a liderança exercida no âmbito de cada setor específico. E provoca a introdução de novas regras, estruturas de relacionamento interno e externo.

Empreender tem muitos significados, mas um deles certamente é reconhecer que há problemas e obstáculos a ser superados. Ao abraçar essa postura empreendedora, os futuros gestores estão garantindo o desenvolvimento do país, tendo o empreendedorismo como principal fator de desenvolvimento no setor público.



**5.2.4.2 Construção de Ambiente Empreendedor**

É possível provocar um ambiente empreendedor mesmo em um cenário em que a burocracia e o comodismo são predominantes, como é o caso das instituições públicas. Empreender não significa só comercialização de serviços e produtos.

Empreendedores são pessoas motivadas pela realização e alcance de seus objetivos, por isso possuem como características a criatividade, proatividade, inovação, liderança, iniciativa, comprometimento, flexibilidade, ousadia e autoconfiança, sendo a principal dessas, a capacidade de diferenciar-se.

Um bom exemplo em termos culturais é o espírito empreendedor do nordestino.

**5.2.4.3 Gestor Público Empreendedor**

O gestor público empreendedor visa atender aos cidadãos, como clientes que possuem necessidades a serem atendidas; uma prática atual na gestão pública e utilizada há muito tempo na gestão privada.

Buscam e percebem oportunidades, que são capazes de inovar e de servir.

Ser EMPREENDEDOR significa, acima de tudo, ser um realizador; ser alguém que coloca em prática novas ideias através da combinação de características como criatividade, definição de metas, planejamento, persistência e comprometimento.

**5.2.4.4 Fatores restritivos ao Empreendedorismo no Setor Público**

São fatores restritivos ao empreendedorismo no Setor Público a legislação, cultura organizacional e limitação dos recursos. Apesar de serem fatores que dificultam uma gestão empreendedora no serviço público, o empreendedorismo não é impossível de ser aplicado no dia-a-dia do órgão público.

A ideia de que o funcionalismo público é de baixa qualidade, péssimo serviço não pode ser reforçado, deve ser contraposta e ser superada.

**5.2.5 CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR**

* **Buscar oportunidade e ter iniciativa**: procurar informações constantemente, aprender sempre mais, consultar especialista em determinado assunto, manter-se atualizado. Antecipar-se aos fatos, gerar oportunidade de melhoria e aperfeiçoamento, fazer as coisas acontecerem, tomar à frente, agir antes de ser solicitado ou até forçado pelas circunstâncias.
* **Estabelecimento de meta**: determinar metas claras e mensuráveis ao longo e curto prazos, especificando datas que impulsionem a ação em direção de conquistar sonhos e objetivos quantificados em metas.
* **Pautar-se pelo planejamento e monitoramento sistemático**: planejar, acompanhar, avaliar, controlar e ajustar o caminho; representa pensar, analisar o contexto, definir etapas, organizar o que precisa ser feito e criar um plano de ação que possa se monitorado em sua execução.
* **Correr riscos calculados:** assumir desafios ou riscos moderados e responder por eles; representa avaliar alternativas, ter claro qual o impacto positivo ou negativo de uma decisão, agir preventivamente para amenizar os riscos existentes, não se iludir, ter coragem para enfrentar os desafios, mapear as dificuldades que possam surgir. Assumir riscos não significa se aventurar, mas atuar baseado em informações e planejamento.
* **Persistência**: agir, diante dos obstáculos, decididamente. Representa esforçar-se para superar as dificuldades, experimentar alternativas para vencer os desafios, agir com determinação e vontade de vencer, não desanimar frente aos problemas, buscar soluções que é possível melhorar o desempenho, e seguir no caminho rumo às metas estabelecidas.
* **Comprometimento:** assumir responsabilidade e buscar fazer o melhor, esmerando-se para alcançar o melhor resultado. Significa assumir compromisso por aquilo que realiza e esforçar-se para conquistar o que deseja ou aquilo que prometeu realizar.
* **Exigência de qualidade e eficiência:** fazer bem feito e no tempo esperado, buscando fazer além do básico e sempre atendendo a todos os requisitos solicitados, se for o caso.
* **Persuasão e rede de contatos:** saber persuadir e formar e utilizar sua rede contatos atuando para desenvolver, ampliar e manter relações. Representa ter bons argumentos, preparar-se para situações de comunicação e negociação.
* **Independência e autoconfiança:** representa a busca pela autonomia, a liberdade de pensamento e não está preso a “verdades” ou pessoas, acreditando em seu potencial mesmo diante de dificuldades. Envolve defender seu ponto de vista, estar consciente da necessidade de interagir com as pessoas para conquistar seus objetivos.

**5.2.6 PECULIARIDADES DO EMPREENDEDORISMO PÚBLICO**

Algumas características diferenciam o empreendedor público.

Primeiramente, o seu “motor” é uma inconformidade com o estado atual das coisas. Assim, ele tem um senso de urgência que o inquieta e que não deixa esmorecer sua motivação. Isso não quer dizer que ele age precipitadamente ou que “atira para todos os lados”.

O empreendedor público é extremamente pragmático: valoriza o planejamento (e não se perde nele), estuda as informações e compara as alternativas antes de agir. Mas age. Sua principal característica é o foco no resultado. Quer ver o impacto das ações, dos projetos e programas.

Não basta saber que “x” escolas foram construídas, mas se os alunos aprenderam e (indicador de resultados), se diminuiu a evasão escola.

Sua inquietação e insatisfação com “normose” das coisas de achar que o não acontecer é a regra geral, não o torna pessimista. Mas o leva a agir, e busca soluções buscando vencer os obstáculos.

Dificuldades e medo de erro não o desmotiva, ao contrário. Vai tentar novamente, buscando novas soluções, estratégias ou maneiras de adaptar, ao contexto específico, soluções aplicadas em outros lugares (o que chamamos de *benchmarking*).

 As queixas dos que antecipam “não vai dar certo”, “aqui as coisas são assim mesmo e não adianta tentar mudar” não o impedem de agir. Busca parceiros e aliados e aos que não acreditam, mantém mais à distância. “Não contribuem, mas não atrapalhem”.

**5.2.7 EMPREENDEDORISMO SISTÊMICO E SUSTENTÁVEL**

As constantes mudanças nos campos econômicos, tecnológicos, ambiental, social e cultural exigem uma visão ampliada da prática do empreendedorismo como possibilidade de atuação em diferentes contextos e tipos de atividades, profissões e carreiras.

No atual contexto global é impossível uma ação empreendedora deslocada de uma análise de seu impacto sobre a comunidade e o mundo como um todo.

O pensamento sistêmico compreende o desenvolvimento humano sobre a perspectiva da complexidade, lançando um olhar não somente para o indivíduo isoladamente e considerando também seu contexto e as relações aí estabelecidas.

Toda ação empreendedora deve contemplar uma visão e pensamento sistêmico, ou seja, não pensar somente num aspecto isolado do contexto.

Por exemplo, é possível pensar não somente nos lucros possíveis, mas também nos impactos e benefícios sociais e sustentáveis que podem ser resultantes desta ação empreendedora.

* Sendo estimulado nessa perspectiva que considere a complexidade global, do contexto e das relações e a visão de se manter sustentável e perene, o fomento de uma cultura empreendedora tende a gerar um conjunto tal de ações empreendedoras favoráveis ao desenvolvimento social e econômico sustentável.

 **ALGUMAS QUESTÕES RELEVANTES.**

O Município/Estado deve ter uma política de fomento ao empreendedorismo?

Sim, deve.

Isto porque a atividade empreendedora gera empregos, crescimento econômico, diminuição das desigualdades sociais e inovação.

Empreendedorismo gera valor através da criação ou expansão da atividade econômica identificando novos produtos, processos ou mercados.

Nesse sentido, existem dois tipos de empreendedor: de alto impacto e de estilo de vida.

O empreendedor de alto impacto são representado por empresas de crescimento acelerado que tem um grande impacto na geração de empregos e crescimento econômico. No entanto, a maior parte dos empreendedores de micro e pequeno portes são chamados de

| **TIPOLOGIA DA POLÍTICA** | **EMPREENDEDOR: DE ALTO IMPACTO E DE ESTILO DE VIDA**  **(Políticas Regulatórias e de Estímulo)** | **EMPREENDEDOR ESTILO DE VIDA.** |
| --- | --- | --- |
| **Objetivo** | Políticas de empreendedorismo visam fomentar empreendedores (indivíduos) altamente inovadores, que possam gerar um alto impacto no crescimento econômico, movendo a economia para produtos e serviços com maior valor agregado. Ou seja, quando uma região  tem vários empreendedores de alto impacto, há uma melhora sensível em eu desenvolvimento econômico | Políticas de apoio às micro e pequenas empresas podem ser justificadas pela criação de empregos e melhora do nível de vida desses empreendedores. Assim, são políticas essencialmente sociais. |
|  | **As políticas que afetam o ambiente de negócios podem ser divididas em políticas regulatórias e de estímulo.**  **Alguns exemplos de POLÍTICAS REGULATÓRIAS são:**   * Regras de entrada e saída de negócios;        * Regras trabalhistas e sociais; * Regras de propriedade;        * Regras tributárias; * Regras de propriedade intelectual;      * Regras de falência; * Regras que afetem a liquidez e disponibilidade de capital (incluindo taxas de juro e acesso a financiamento).     Já as POLÍTICAS DE ESTÍMULO, estão relacionadas a ações que promovem prioritariamente a atividade empreendedora de alto impacto. Essas atividades podem ser classificadas em:   * Promoção de cultura e educação empreendedora   (programas educacionais em todos os níveis de educação, do básico ao superior, que promovam a motivação e a capacidade de empreender)   * Desenvolvimento de indústria de incubadoras e venture-capital;   (novos empreendimentos e, de outro, estímulos públicos   * Programas de promoção da inovação (pesquisa e desenvolvimento)   (estabelecimento de mecanismos que estejam mais próximos do mercado. Tendem a juntar com universidades com empresas já estabelecidas no mercado aos potenciais empreendedores;   * Programas de fomento à internacionalização; e Aumento de acesso ao empreendedorismo por grupos sub-representados (étnicos, mulheres etc.). | Políticas sociais (curto prazo) são importantes, mas devem ser ponderadas do ponto de vista de investimento em relação aos seus objetivos de desenvolvimento (médio e longo prazos   * Cursos de capacitação de micro e pequeno empresários, * Microcrédito * incubadoras sociais |

empreendedores por estilo de vida. São empresas constituídas para satisfazer as necessidades financeiras dos empreendedores, ao mesmo tempo em que geram um número limitado de empregos.

**POLÍTICAS DE EMPREENDEDORISMO**

**&**

**POLÍTICAS DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

Políticas públicas que **apoiam o desenvolvimento de empreendedores de alto impacto** são chamadas de POLÍTICAS DE EMPREENDEDORISMO.

As políticas que **apoiam os empreendedores de estilo de vida** são POLÍTICAS DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

**5.3 BOAS PRÁTICAS EM**

**5.3.1 POLÍTICA REGULATÓRIA DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO**

* Simplificação de trâmites burocráticos para a abertura, manutenção e fechamento de uma empresa;
* Instituição de Janela de serviços – acesso aos múltiplos serviços governamentais ofertados em um único lugar;
* Instituição da Avaliação de Impacto Regulatório;
* Instituição da Avaliação de Impacto ao Crédito.

##### **5.3.2 POLÍTICAS DE ESTÍMULO**

* Promoção de cultura e educação empreendedoras:
* Inclusão do empreendedorismo na educação municipal e estadual.



* Fomento ao empreendedorismo de grupos específicos - mulheres, negros, deficientes físicos etc.

(Estes programas de estímulo tendem, normalmente, a incluir também medidas regulatórias que possibilitam maior abatimento de imposto de renda ou acesso privilegiado a crédito)

***5.3.2.1* O SUCESSO DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA REQUER**

* Desenvolvimento de currículo, recursos e métodos de ensino;
* Treinamento e desenvolvimento de professores;
* Apoio da administração das escolas;
* Alocação de recursos financeiros;
* Estabelecimento de parcerias com as empresas e comunidade local;
* Oportunidades para estudantes experimentarem seus projetos, incluindo concursos municipais, regionais e nacionais de planos de negócios e funding para os empreendimentos;



* Criação do Observatório de Empreendedorismo.

**5.3.2.2 POLÍTICA SOCIAL COM FOCO PRIORITÁRIO NA GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA**

* Programa de Apoio a Tecnologias Sociais e Ambientais;
* Apoio a Tecnologias para o Fortalecimento de Grupos Produtivos Urbanos e Rurais: voltado à inclusão produtiva, desenvolvimento e transferência de tecnologias para a produção de bens e serviços de grupos produtivos urbanos e rurais;
* Apoio à Pesquisa em Segurança Pública;
* Seleção de Discente para Curso de Especialização em Extensão Universitária e Pesquisa-Ação: a partir do apoio financeiro, busca a participação de discentes, residentes;
* Apoio a Incubadoras de Empreendimento Econômicos Solidários e Ambientais.



**PREMISSAS PARA O CICLO OS DO EMPREENDEDORISMO:**

* Simplificação de trâmites burocráticos para a abertura, manutenção e fechamento de uma empresa
* Ambiente regulatório positivo;
* Alto nível de educação;
* Foco no empreendedor de alto impacto (indivíduo); e
* Participação ativa do ente (Estado / Munícipio) em todos os elos do ciclo.



 **PARA REFLEXÃO...**

**A HUMANIDADE É A CAUSA CRIATIVA DE TUDO QUE ACONTECE**

Pensamos juntos sobre algumas afirmações acerca da sorte

* A sorte não dura muito tempo, pois não depende de nós. Entretanto, a boa sorte dura para sempre, porque nós mesmos a criamos;
* Os ingredientes básicos da boa sorte são a força de vontade, a persistência, uma boa dose de ousadia e as oportunidades criadas nos contextos em que vivemos;
* As pessoas bem-sucedidas não pertencem a uma espécie distinta, o que as diferenciam são suas atitudes e as condições que lhe são oferecidas. O importante é perguntar a si mesmo o que elas fazem que eu não faço? Em que condições elas vivem, que eu posso lutar para ter acesso?
* A boa sorte não é algo externo nem ligado ao acaso, e sim algo que só pode ser aproveitado pela própria pessoa, a partir da criação de novas circunstâncias internas e externas.

 **É POSSÍVEL EMPREENDER NA VIDA E NO MUNDO DOS NEGÓCIOS ATÉ EM MOMENTOS DE CRISE**

* Ao contrário do que muita gente imagina, momentos de crise podem ser ocasiões de oportunidades de empreender.
* Abrir um negócio sempre tem riscos. Mudar de vida significa sair da zona de conforto.
* O eu diminui esses riscos e planejar-se minimamente.
* Quem tem um sonho de mudar de vida, de abrir o seu negócio, seja por necessidade, seja por oportunidade, precisa fazer um planejamento, ver em que are poderá entrar e como vai entrar para transformar este sonho em realidade.
* Um bom planejamento, capacitação adequada e aquisição de um novo conhecimento estão a favor do empreendedor em qualquer época da vida.
* Empreendedorismo é movimento, transformação, inclusive em tempos de crise!

**5.4 INCREMENTANDO SERVIÇOS OFERTADOS PELA GESTÃO MUNICIPAL – PADRONIZAÇÃO DE DOCUMENTOS, CLAREZA DOS PROCESSOS, SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Dentre os diversos serviços e processos afetos ao dia a dia da Gestão Pública municipal. Ressaltamos algumas melhorias que podem ser incrementadas para facilitar a administração pública visando a otimização de serviços e melhoria na consecução dos objetivos.

É importante que haja clareza no fluxo dos processos e padronização de comunicação em áreas importantes, tais como:

* • Recursos Humanos
* • Licitações e Contratos
* • Convênios
* • Contabilidade
* • Diárias de viagem e veículos oficiais
* • Controle de acesso e patrimônio

**5.4.1 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO PADRONIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Para uma comunicação eficaz é necessária padronização dos documentos oficiais, de modo que cada tipo de documento seja referente ao conteúdo pretendido.

A padronização dos documentos (manual de redação oficial), bem como de diversos atos administrativos e processos é uma das ações que estão sendo implementadas.

**5.4.1.1 Documentos Oficiais**

* Ofício: é destinado à comunicação externa entre diferentes órgãos do Serviço Público e entre órgãos do Serviço Público com particulares.
* Memorando: é destinado à comunicação interna entre órgãos do Serviço Público.
* Documentos Circulares: utiliza-se o documento circular quando um mesmo assunto deve ser transmitido ao mesmo tempo para vários destinatários, podendo este ser Ofício Circular ou Memorando Circular. Conforme a finalidade, o documento obedece aos mesmos critérios, com diferença apenas na identificação do destinatário, que será identificado em grupos afins.

|  |
| --- |
| https://thumbs.dreamstime.com/z/%C3%ADcone-do-s%C3%ADmbolo-da-informa%C3%A7%C3%A3o-4343974.jpg  Acesse aqui a íntegra da última edição publicada do [Manual de Redação da Presidência da República](http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf).  <http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf> |

**5.4.1.2 Protocolo**

O setor de Protocolo é responsável pelo recebimento de documentos entregues pessoalmente pelo público externo e interno à Prefeitura para tramitação.

* É fundamental que a porta de entrada dos documentos oficiais na Prefeitura seja pelo setor de Protocolo e que os mesmos tenham identificação completa nos campos de remetente e de destinatário, constando a regional , área de destino.
* Todos os documentos são protocolados e assinados no momento da entrega pela pessoa que recebeu o mesmo. É prudente que o remetente leve uma cópia extra ou um documento que comprove a entrega ( dia , hora, quem recebeu) para monitoramento.
* Em algumas estados, prefeituras e órgãos os protocolos já contam com sistema digital de protocolo, mas a grande maioria não desenvolveu ainda esta forma de ferramenta.

|  |
| --- |
| https://thumbs.dreamstime.com/z/%C3%ADcone-do-s%C3%ADmbolo-da-informa%C3%A7%C3%A3o-4343974.jpg  **Boas práticas em Protocolo**  <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/manual-do-protocolo-e-arquivo/2.-protocolo> |

**5.4.1.3 Correio eletrônico oficial**

* O correio eletrônico oficial foi instituído para comunicação eletrônica entre os órgãos e entidades Municipais.
* O e-mail institucional, de maneira geral,é formado pelo nome e sobrenome do servidor público, separado por um ponto e seguido do domínio @instituição.sigla do estado.gov.br.
* O uso do correio eletrônico oficial visa facilitar a comunicação interna e externa, permitindo o tráfego de mensagens e arquivos anexados, de forma a dar celeridade nas informações de interesse dos servidores.
* Na prática, percebe-se ainda pouco uso do correio eletrônico institucional e preferência pelo uso do e-mail particular. Os problemas mais recorrentes são a falta na capacidade de armazenamento e/ou de profissional de Tecnologia de Informação que m a instituição. Outro fator que influencia é de fundo cultural - resistência à mudança.

|  |
| --- |
| https://thumbs.dreamstime.com/z/%C3%ADcone-do-s%C3%ADmbolo-da-informa%C3%A7%C3%A3o-4343974.jpg[Boas Práticas em Segurança da Informação - TCU](http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC823F5491) **portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId...** |

* + - 1. **Processos de aquisição e contratação**

Devido à importância de padronização e de correta realização de todos os processos administrativos em especial processo de aquisição, contratação, orçamento e pagamento devem seguir os requisitos legais e devem também ser realizado, com a maior brevidade possível. O mapeamento dos fluxos e procedimentos visa melhorias e maior eficiência dos mesmos,

Nesse contexto, é importante o mapeamento do fluxo total, que envolve, desde a área solicitante, passando pelo planejamento (orçamento), aprovisionamento, processo de compra, empenho, liquidação e pagamento.

|  |
| --- |
| https://thumbs.dreamstime.com/z/%C3%ADcone-do-s%C3%ADmbolo-da-informa%C3%A7%C3%A3o-4343974.jpg  **Boas práticas em GASTO PÚBLICO**  [**http://www.ufpr.br/portalufpr/wp-content/uploads/2013/03/coletanea\_de\_melhores\_praticas\_de\_gestao\_do\_gasto\_publico.pdf**](http://www.ufpr.br/portalufpr/wp-content/uploads/2013/03/coletanea_de_melhores_praticas_de_gestao_do_gasto_publico.pdf)  **Boas práticas em COMPRAS PÚBLICAS - ENAP**  [**https://comunidades.enap.gov.br/mod/book/view.php?id=97**](https://comunidades.enap.gov.br/mod/book/view.php?id=97) [Boas práticas de Compras Públicas](https://comunidades.enap.gov.br/ram/compras/pdf/boas-praticas-em-licitacao/boas-praticas-de-compras-publicas.pdf" \t "_blank)[Compras Públicas Sustentáveis: Uma Experiência Compartilhada](https://comunidades.enap.gov.br/pluginfile.php/141/mod_book/chapter/94/COMPRAS%20P%C3%9ABLICAS%20SUSTENT%C3%81VEIS%20UMA%20EXPERI%C3%8ANCIA%20COMPARTILHADA.pdf" \t "_blank) |

**5.5 DIAGNÓSTICO DO BRASIL**

O Brasil não é um país pobre, mas um país com muitos pobres, porque tem uma desigualdade de renda excessiva. Segundo estimativas recentes do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), para os padrões internacionais:

1. Dada a sua renda per capita, o país deveria ter 60%de pobres a menos;
2. A nossa proporção de pobres é compatível com uma renda per capita (corrigida pela paridade de poder de compra) mais de três vezes inferior à nossa.

O combate a pobreza, no Brasil, não pode limitar-se ao crescimento econômico. A redução da desigualdade, em outras palavras, tem de ser encarada como um poderoso atalho para a diminuição da pobreza que a sociedade brasileira encara hoje como sendo prioridade.

Reduzir a desigualdade, porém, é algo que até aqui não conseguimos fazer. Durante os últimos 20 anos, as pessoas que se encontram entre os 10% mais ricos da população se apropriam de cerca de 50% do total de renda das famílias, enquanto, no outro extremo, os 50% mais pobres detêm pouco mais de 10% da renda - uma fatia menor que aquela abocanhada pelo 1% mais rico.

Uma desigualdade como a brasileira não é futuro do acaso. Combatê-la significa, em primeiro lugar, entender o processo histórico que a gerou e que é produzido até hoje. Ela tem origem na forma em que fomos colonizados, na escravidão e em sua abolição tardia e passiva e, mais recentemente, na aliança entre a tecnoburocracia estatal e a grande empresa forjada em torno de um projeto de desenvolvimento centrado na industrialização substitutiva.

Já não é de hoje que o planejamento centralizado e tecnocrático deixou de ser eficaz como política pública de desenvolvimento e não apenas no Brasil.

Os vínculos sociais, a confiança nas instituições locais, a constituição de um ambiente favorável à inovação e ao empreendedorismo e uma melhor qualidade de vida para todos passam a ocupar, finalmente, um lugar prioritário nas agendas políticas, antes organizadas com base em orientações estritamente econômicas e setoriais.

**5.6. AMPLIAÇÃO DO ESPAÇO PÚBLICO**

Salta aos olhos que, de forma isolada, nem Estado, nem setor privado, nem sociedade civil tem a capacidade de criar um ambiente propício ao desenvolvimento . É preciso, portanto, imaginar um conjunto de arranjos institucionais que sejam capazes de combinar as potencialidades e os esforços dos diferentes atores públicos e privados em torno de objetivos comuns. Será um espaço onde a governança há de ser compartilhada, tanto para garantir transparência quanto para evitar descontinuidade.

No entanto, Estado, setor privado e Terceiro Setor atuam, na maioria das vezes, de forma esparsa e isolada. No setor público apesar da descentralização das políticas públicas em algumas áreas, os diferentes níveis de governo tem dificuldades de se articular entre si. No setor privado prevalecem iniciativas isoladas. Na sociedade civil, não são raras, mas tendem a se dá de forma fragmentada, baseadas em alianças tácitas que, por vezes, encobrem lealdades que pouco tem haver com interesse coletivo ou com a eficácia das ações que são empreendidas.

Na organização desse novo espaço público, é evidente que os políticos e as entidades estatais são atores centrais e indispensáveis. Um Estado forte, mas não excludente, pode potencializar as qualidades positivas dos agentes privados, e neutralizar as negativas. A corrupção viceja justamente nas confluências obscuras entre o público e o privado, onde a exclusividade e as barreiras ao acesso criam o anonimato fundamental às atividades ilícitas.

A eficiência e a eficácia das políticas públicas, bem como sua continuidade e transparência, estão comprovadamente associadas ao grau de controle social exercido sobre elas. A moderna arquitetura constitucional da política social requer que o setor público seja o articulador privilegiado, mas não o provedor único.

Os desafios de se encontrar, para cada interação específica envolvendo Estado, setor privado e sociedade civil, a forma de estabelecer alianças e de maximizar as contribuições que as diferentes esferas podem aportar é imensa. Alguns desses desafios são:

1. O fortalecimento do associativismo e das diversas formas de cooperação, assegurando cidadania, representação política e capacidade de defender seus interesses às camadas mais pobres da sociedade;
2. A criação de mecanismos que incentivem a cooperação entre os diferentes níveis de governo, o setor privado e o Terceiro Setor;
3. A formação de um arcabouço legal e regulatório que garanta a mescla correta de incentivos, controles e transparências para acomodar a crescente atividade das ONGs e de atores privados em áreas anteriormente dominadas pelo setor público;
4. O redirecionamento da atuação do Ministério Público da esfera estatal para os novos espaços públicos em gestação.

**5.7 A COMUNIDADE CÍVICA: ALGUMAS ESPECULAÇÕES TEÓRICAS**

Numa comunidade cívica, a cidadania se caracteriza primeiramente pela participação nos negócios públicos. “O interesse pelas questões públicas e a devoção às causas públicas são os principais sinais de virtude cívica”, diz Michael Walzer. De certo nem toda atividade política merece ser qualificada como “virtuosa” ou contribui para o bem geral. O significado básico da virtude cívica parece resistir em “um reconhecimento e uma busca perseverante do bem público à custa de todo interesse puramente individual e particular”.

Pode muito bem haver um exagero na dicotomia entre interesse próprio e altruísmo, pois nenhum mortal e nenhuma sociedade bem sucedida podem prescindir do poderoso estímulo do interesse próprio. Os cidadãos da comunidade cívica tem que ser altruísta. Mas na comunidade cívica os cidadãos buscam o que Tocqueville chamava de “interesse próprio corretamente entendido”, isto é, o interesse próprio definido no contexto das necessidades públicas gerais, o interesse próprio que é “esclarecido” e não “míope”, o interesse próprio que é sensível aos interesses dos outros.

Um exemplo da falta de virtude cívica é o “familismo amoral” que Edward Bonfield diz ser o ethos predominante em Montegrano: “Maximizar a vantagem material e imediata da família nuclear; supor que todos os outros agirão da mesma forma”. A participação numa comunidade cívica pressupõe mais espírito público do que essa atitude, mais voltada para vantagens partilhadas. Os cidadãos de uma comunidade cívica não são santos abnegados, mas considera o domínio público algo mais do que um campo de batalha para afirmação do interesse pessoal.

**5.7.1 IGUALDADE POLÍTICA**

Na comunidade cívica, a cidadania implica direitos e deveres iguais para todos. Tal comunidade se mantém unida por relações horizontais de reciprocidade e cooperação, e não por relações verticais de autoridade e dependência.

Os cidadãos interagem como iguais, e não como patronos e clientes ou como governantes e requerentes. Certamente nem todos os teóricos republicanos clássicos erram democratas. Tampouco uma comunidade cívica contemporânea pode prescindir das vantagens da divisão do trabalho ou da liderança política.

Nessa comunidade, porém, os líderes devem ser e também considerarem-se responsáveis por seus concidadãos. Tanto o poder absoluto quanto a falta de poder podem levar a corrupção, pois as duas coisas incutem um senso de irresponsabilidade.

Tal comunidade será tanto mais cívica quanto mais a política se aproximar do ideal de igualdade política entre cidadãos que seguem as regras de reciprocidade e participam do governo.

|  |
| --- |
| Resultado de imagem para ICONE PARA VIDEO **ASSISTA - COMPLEMENTAR** [Desafios e boas práticas na gestão pública municipal no Brasil ..](https://www.youtube.com/watch?v=QjMIBerkYMo) (FECOMÉRCIO –SP)[Exemplos de boas práticas de gestão pública - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=pWy8zMNvcX8) (TV NBR)[Prêmio Projeto Inovador destaca boas práticas em gestão pública ...](https://www.youtube.com/watch?v=j6wTMoDGKqI)[Quinze municípios brasileiros são exemplos de prática em gestão ...](http://www.brasil.gov.br/governo/2011/04/quinze-municipios-brasileiros-sao-exemplos-de-pratica-em-gestao) www.brasil.gov.br › Governo › 2011 › [boas práticas - CNM](http://www.cnm.org.br/biblioteca/download/2647) |

**5.8 REFERÊNCIAS**

ALVES, Rubem. *A Formação do educador*. Instituto Rubem Alves, 2016. Disponível em : <http://rubemalves.com.br/site/>. Acesso em : 26 fev. 2016.

DELORS, Jaques (coord). *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo/Brasília: Cortez/Unesco/MEC, 1998.

ESCOLA DE DIREITO DE BRASÍLIA – *Curso online Gestão Pública* – Empreendedorismo, 2012.

FARIA, Maria H. F.: SILVA, Carlos E. S. *Elementos de Educação Empreendedora no contexto da Engenharia de Produção: a universidade estimulando novos negócios*. XII SIMPEP, Bauru, SP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.enesp.br/anais/anai_13/artigo/836.pdf>> acesso em 03 de ago. 2015.

GRIN, Eduardo (org). *Desenvolvimento de Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo em Estados e Municípios*. São Paulo: FGV /EASEP, 2012.

LOPES, Rose Mary (org). Educação Empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae 2010.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo/Brasília: Cortez/Unesco, 2000.

PESSOA, Eliana; GONÇALVES, Sonia M. G. *Educação empreendedora: uma abordagem tridimensional*. Rev. ANGRAD, Rio de Janeiro, RJ, v. 7, n. 4, p. 28, out/nov/dez. 2006. Disponível em: <http://extensao.fecap.br/artigoteca/Art_012.pdf>>. Acesso em 05 ago. 2015.

REVISTA EDUCAÇÃO. Aos 17 anos, Malala Yousafzai ganha prêmio Nobel da Paz. [S.I.]: Editora Seguimento, 2012. Disponível em: <http://revistaeducacao.com.br/textos/0/malala-yousafzai-ganha-premio-nobel-da-paz-327660-1.asp>. Acesso em 07 abri. 2016.

SANTOS, Carlos A. (Coord.). *Pequenos Negócios – Desafios e Perspectivas – Educação Empreendedora*. Volume 4. Brasília: Sebrae, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Jovens Empreendedores Primeiros Passos: Fundamentação Metodológica*. Brasília: Sebrae, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Referencias Educacionais do Sebrae*: versão 2015. Brasília: Sebrae, 2015.

<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/inovacao-e-gestao-publica>

<http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_14/inovacao%20e_compartilhamento_de_boas_praticas_na_gestao_publica_>

<http://www.contagem.mg.gov.br/arquivos/arquivos/atos_normativos/cartilha_boas_praticas_v.final.pdf>

<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/empreendedorismo-na-gestao-publica>