



## Aula 20 - Apenas em **PDF**

*TSE - Concurso Unificado (Analista  
Judiciário - Área Administrativa) Noções  
de Administração Pública - 2023*

*(Pré-Edital)  
Autor:*

**Stefan Fantini**

# Índice

1) Empreendedorismo Governamental .....	3
2) Questões Empreendedorismo Governamental .....	55

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/UCptbQWFe4xIyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



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

---

## Sumário

<b>Empreendedorismo.....</b>	<b>5</b>
1 – O que é Empreendedorismo?.....	5
2 – O Empreendedor.....	7
2.1 – Características do Empreendedor (Chiavenato).....	9
2.2 – Características do Empreendedor (Leite) .....	10
2.3 – Características Básicas do Espírito Empreendedor .....	10
3 – Processo Empreendedor .....	12
<b>Empreendedorismo Corporativo (Intraempreendedorismo) .....</b>	<b>13</b>
<b>Empreendedorismo Social .....</b>	<b>15</b>
1 - Negócio Social.....	16
<b>Empreendedorismo Governamental.....</b>	<b>18</b>
1 – Gestão Pública x Gestão Privada .....	22
2 – Princípios do Empreendedorismo Governamental.....	23
2.1 – Princípios do Governo Empreendedor (Osborne e Gaebler).....	23
2.2 – Princípios da Gestão Pública Empreendedora (MPOG) .....	28
3 – Fatores que Devem ser Combatidos.....	29
4 – Participação dos Cidadãos .....	30
4.1 – Conselhos de Gestão .....	30
4.2 – Orçamento participativo .....	34
5 – Novas Lideranças no Setor Público .....	37
5.1 - Liderança x Chefia .....	38

6 – Síntese das Características do Empreendedorismo Governamental e do Líder Empreendedor .....	40
<b>Resumo Estratégico .....</b>	<b>42</b>

# 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**.<sup>1</sup>

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.”<sup>2</sup>

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).<sup>3</sup>

“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.”<sup>4</sup>

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**.”<sup>5</sup>

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

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

<sup>3</sup> 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.

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

<sup>5</sup> HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPHERD, Dean A. *Empreendedorismo. Tradução: Francisco Araújo da Costa* / 9<sup>a</sup> 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.”<sup>6</sup>



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**.

Dornelas<sup>7</sup> 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**.

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

<sup>7</sup> DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.* / 3<sup>a</sup> 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.**<sup>8</sup>

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.**”<sup>9</sup>

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).<sup>10</sup>

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.

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

<sup>9</sup> 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

<sup>10</sup> 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**<sup>11</sup>:

- 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**

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.* / 4<sup>a</sup> 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** são<sup>12</sup>:

- 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.

---

<sup>12</sup> 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 – Processo Empreendedor

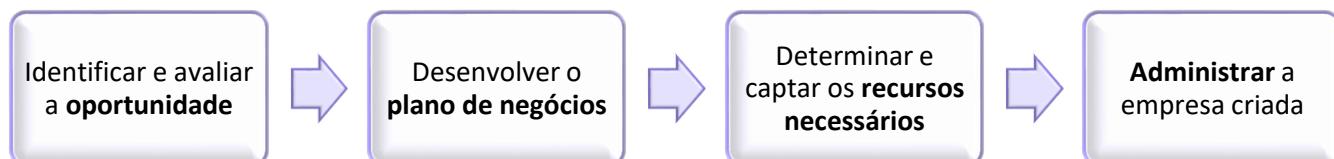
Segundo Dornelas<sup>13</sup>, o processo empreendedor possui **04 fases**:

**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.



**(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:**

<sup>13</sup> DORNELAS, José. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. / 7ª edição. São Paulo, Empreende: 2018. p.33

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.<sup>14</sup>

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.”<sup>15</sup>

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.



#### (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

---

<sup>14</sup> HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPHERD, Dean A. *Empreendedorismo. Tradução: Francisco Araújo da Costa.* / 9ª edição. Porto Alegre, AMGH: 2014. p.29

<sup>15</sup> AFFONSO, Ligia Maria Fonseca, RUWER, Léia Maria Erlich, GIACOMELLI, Giancarlo. *Empreendedorismo.* / Porto Alegre, SAGAH: 2018. p.99

- 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.**

---

## EMPREENDERISMO 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.”<sup>16</sup>

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.

---

<sup>16</sup> 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

Para Oliveira<sup>17</sup>, 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.**<sup>18</sup>

Segundo Kotler<sup>19</sup>, 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 Kotler<sup>20</sup> 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.”

<sup>17</sup> OLIVEIRA, Edson Marques. *Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias.* / v.7, n.2. Curitiba, Rev. FAE: 2004. p.15

<sup>18</sup> 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

<sup>19</sup> 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

<sup>20</sup> Ibid. p.163



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

Fonte: Adaptado de Silva, 2018<sup>21</sup>



### (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.

<sup>21</sup> SILVA, Paulo Cezar Ribeiro da. *Práticas Sustentáveis de Empreendedorismo Social.* / Espírito Santo, Conselho Regional de Administração do Espírito Santo: 2018.

## 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 Paludo<sup>22</sup>, “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**.”

---

<sup>22</sup> 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**.<sup>23</sup>

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.”<sup>24</sup>

<sup>23</sup> OSBORNE e GAEBLER (1995) *apud* MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2016.

<sup>24</sup> 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**).<sup>25</sup>

De acordo com Paludo<sup>26</sup>, “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 Pereira<sup>27</sup>, “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**”.<sup>28</sup>



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**

<sup>25</sup> DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. / 32ª edição. Rio de Janeiro, Forense: 2019

<sup>26</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*. / 5ª edição. São Paulo, MÉTODO: 2016. p.291

<sup>27</sup> JOSÉ PEREIRA (2008) *apud* PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.328

<sup>28</sup> 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".<sup>29</sup>



Matias-Pereira reúne alguns trechos da obra de Osborne e Gaebler, os quais são bastante importantes e costumam aparecer nas provas. Vejamos<sup>30</sup>:

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

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

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

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

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

<sup>29</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.330

<sup>30</sup> 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**. Vejamos<sup>31</sup>:

-A **motivação principal** dos gestores públicos é a **reeleição**, enquanto os empresários (setor privado) têm como fim último a **busca do lucro**.

<sup>31</sup> 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.<sup>32</sup>

## 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**<sup>33</sup>:

#### 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**.

<sup>32</sup> ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. ENAP, 1997.

<sup>33</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8<sup>a</sup> 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.



#### (FGV – Câmara de Taubaté - SP - Técnico Legislativo de Administração – 2021)

A busca por uma atuação governamental orientada a coordenar e harmonizar ações dos agentes sociais na solução dos problemas coletivos, isentando-se do papel de executor, é uma visão associada ao seguinte princípio do empreendedorismo governamental:

- a) Governo competitivo.
- b) Governo preventivo.
- c) Governo orientado ao mercado.
- d) Governo por missões.
- e) Governo catalisador.

#### Comentários:

Trata-se do princípio do **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).

**O gabarito é a letra E.**

---

**(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 são<sup>34</sup>:

- foco no **resultado**
- autonomia e responsabilização**
- construção de **boas parcerias**
- trabalho em **rede**
- gestão da informação**
- 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:

---

<sup>34</sup> Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2000). *Gestão Pública Empreendedora*. Brasília: Secretaria de Gestão: 2000.

- 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**



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.

Os **Conselhos de Gestão** (Conselhos Gestores de Políticas Públicas ou Conselhos de Políticas Públicas) são instrumentos típicos da Administração Pública Gerencial que tem por objetivo possibilitar 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.**”<sup>35</sup>

Segundo Gohn<sup>36</sup>, **conselhos de gestão** são “**instrumentos de expressão, representação e participação da população**. As novas estruturas inserem-se, portanto, na esfera pública e, por força de lei, integram-se com os órgãos públicos **vinculados ao poder Executivo**, voltados para políticas públicas específicas, responsáveis pela assessoria e suporte ao funcionamento das áreas onde atuam.”

Ou seja, os **Conselhos de Gestão**, compostos por representantes da **sociedade** (sindicatos, organizações não-governamentais, representantes de movimentos sociais, etc.) e do **poder público** (secretários, chefes de autarquia por parte do governo, funcionários públicos, etc.), são instrumentos que permitem aos cidadãos **participar** das decisões do Estado e **fiscalizar** a Administração Pública. Tratam-se de mecanismos de **democracia e controle social**.

Por serem constituídos por representantes da sociedade civil e do Estado, os Conselhos não pertencem a nenhum desses segmentos. Portanto, tanto os **representantes da sociedade civil** quanto os **representantes do Estado** são “**corresponsáveis**” pelas decisões tomadas.

Os conselhos gestores de políticas públicas são espaços de participação instituídos com o objetivo de aproximar a sociedade do Estado e influenciá-lo numa atuação segundo demandas sociais. Assim, devem funcionar como **espaço de participação, troca de experiências e fiscalização**, onde a sociedade pode **cobrar** e **colaborar** com programas, projetos e ações voltadas à **implantação e efetivação** de políticas públicas.<sup>37</sup>

Conforme destaca Carneiro, os Conselhos de Políticas Públicas “constituem experiências de **inovação institucional** que acenam para a ampliação dos espaços de **deliberação pública**, uma vez que são estruturas jurídico-constitucionais de **caráter permanente**, com **representação paritária** entre **Estado e sociedade civil** e com amplos poderes de **controle** sobre a política. Portanto, mais do que expressão e mecanismo de mobilização social, os conselhos apontam para uma nova forma de atuação de instrumentos de **accountability societal**, pela capacidade de **colocar tópicos na**

<sup>35</sup> Portal da Transparéncia do Mato Grosso. Disponível em: <http://www.transparencia.mt.gov.br/conselhos-estaduais-de-politicas-publicas2>

<sup>36</sup> GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores na política social urbana e participação popular.** n. 7. Cadernos Metrópole: 2002. p.22

<sup>37</sup> <https://apremavi.org.br/entenda-os-conselhos-gestores-de-politicas-publicas/>

agenda pública, de **controlar** seu desenvolvimento e de **monitorar** processos de implementação de políticas e direitos, através de uma **institucionalidade híbrida**, composta de representantes do governo e da sociedade civil.”<sup>38</sup>



A **Accountability societal (ou social)** está relacionada ao controle exercido pelas diversas **entidades sociais** como associações, sindicados, ONG's, mídia, as quais investigam e denunciam os abusos cometidos e cobram responsabilização<sup>39</sup>.

De acordo com Smulovitz e Peruzzotti, o “**accountability social** é um mecanismo de **controle não eleitoral**, que emprega ferramentas institucionais e não institucionais (ações legais, participação em instâncias de monitoramento, denúncias na mídia etc.), que se baseia na ação de múltiplas associações de cidadãos, movimentos, ou mídia, objetivando **expor erros e falhas do governo**, trazer **novas questões para a agenda pública** ou **influenciar decisões políticas** a serem implementadas pelos órgãos públicos”<sup>40</sup>.

Esse tipo de controle também tem por objetivo alcançar (e responsabilizar) **os gestores públicos (administradores “burocratas”)** e não apenas os governantes/políticos.

As características desse tipo de *accountability* são:

- ausência de “mandato legal” para o exercício da *accountability*;
- incapacidade de aplicar sanções; e
- grande **assimetria (diferença) na quantidade de recursos** que as entidades possuem para realizar a *accountability*.

Esse tipo de *accountability* pressupõe a existência de **liberdade de expressão** para denunciar as falhas e erros cometidos pelos agentes políticos/governantes e gestores públicos.

---

Tatagiba explica que “os **conselhos gestores de políticas públicas** constituem uma das principais experiências de **democracia participativa** no Brasil contemporâneo. Presentes na maioria dos municípios brasileiros, articulados desde o nível federal, cobrindo uma ampla gama de temas como

---

<sup>38</sup> CARNEIRO, Carla B. L. Políticas públicas; coletânea / Organizadores: Enrique Saravia e Elisabete Ferrarezi. – Brasília: ENAP, 2006. pp.154-155

<sup>39</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.198

<sup>40</sup>Smulovitz e Peruzzotti (2000) *apud* CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. **Governança e Accountability: Algumas Notas Introdutórias**. Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: 2004.

**saúde, educação, moradia, meio ambiente, transporte, cultura**, dentre outros, representam uma conquista inegável do ponto de vista da construção de uma **institucionalidade democrática** entre nós. Sua novidade histórica consiste em apostar na intensificação e na institucionalização do **diálogo** entre **governo e sociedade** – em **canais públicos e plurais** – como condição para uma alocação mais **justa e eficiente** dos **recursos públicos**.<sup>41</sup>

Portanto, os Conselhos de Gestão estão **presentes nas três esferas de governo** (Federal, Estadual e Municipal) e **podem atuar em diferentes áreas**: meio ambiente, assistência social, saúde, transporte, cultura, moradia, trabalho, educação, etc.

A participação dos cidadãos na gestão pública, através dos Conselho de Gestão, pode ocorrer de diversos modos, dependendo da **natureza do Conselho**.<sup>42</sup>

**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**.

Cabe destacar que as naturezas dos Conselhos podem ser “cumulativas”. Ou seja, os Conselhos podem, ao mesmo tempo, ser deliberativo, normativo e fiscalizador, por exemplo.

Vale dizer que, conforme explica Moraes, a “**composição dos Conselhos pode variar de caso a caso** podendo, inclusive, **receber características próprias** em determinados municípios”.<sup>43</sup>

Os Conselhos são **criados por meio de Lei** e lei e regulamentados pelos regimentos internos ou estatutos. Diferem na forma como atuam, como se constituem e como incidem na elaboração das políticas públicas, em função da legislação e da correlação de forças que se estabelece no seu interior.<sup>44</sup>

<sup>41</sup> TATAGIBA, Luciana. Conselhos Gestores de Políticas Públicas e Democracia Participativa: Aprofundando o Debate. Revista de Sociologia e Política Nº 25: 247-250 Jun. 2006.

<sup>42</sup> 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

<sup>43</sup> MORAES, C. V. Conselhos de gestão de políticas públicas: instituições e/ou espaços políticos. Revista de Ciências Humanas. Florianópolis. 1999.

<sup>44</sup> NAHRA. C. M. L. **Os Conselhos Gestores de Políticas Públicas e os Conselhos Tutelares**. MPPR.



### (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**. Ou seja, trata-se de um espaço onde o **cidadão** e a sociedade civil podem **priorizar a alocação de recursos orçamentários** em **políticas públicas** que consideram ser **prioritárias**.

Segundo Paludo, “**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.”<sup>45</sup>

Para Dagnino, “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**.<sup>46</sup>”

Pires, 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**

---

<sup>45</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.269

<sup>46</sup> 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

**exercem o seu direito e o seu dever de participação na definição dos rumos da ação governamental.”<sup>47</sup>**

O **orçamento participativo** consiste em um **importante espaço de debate**, discussão e decisão. Trata-se de um importante instrumento de gestão pública, por meio do qual a população interessada define, **anualmente, prioridades de investimentos** do governo (em obras, serviços públicos, etc.) com os recursos do orçamento.

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

Além disso, o orçamento participativo **reforça a transparência** e a **prestação de contas** do Estado aos cidadãos. Esses mecanismos **aumentam confiança** e **melhoram a qualidade da governança**, contribuindo para reduzir a corrupção e o mau gasto dos recursos públicos.

Conforme explica Paludo, “somente são colocados para decisão da população uma **parte dos recursos** disponíveis para investimento, e a participação do cidadão ocorre no **momento de elaboração** e muito timidamente na **fiscalização de sua execução**.”<sup>48</sup>

A Lei de Responsabilidade Fiscal busca assegurar esse mecanismo, vejamos:

**LRF - Art. 48, § 1º** *A transparência será assegurada também mediante:*

**I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;**

Atualmente, o orçamento participativo **restringe-se ao âmbito municipal** e, excepcionalmente, ao âmbito estadual.

Paludo explica que, no **nível federal**, entretanto, **não se pode falar em orçamento participativo**. De acordo com o autor, a partir do PPA 2004-2007, o Governo Federal tentou ampliar os meios de participação da sociedade na elaboração, implementação e controle dos orçamentos. No mesmo sentido, a Câmara dos Deputados pretende estimular a participação direta da sociedade na elaboração do orçamento público, através de audiências regionais para debate sobre o orçamento. Contudo, tais ações ainda não configuram um orçamento participativo.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> PIRES, Valdemir. *Orçamento participativo: o que é, para que serve, como se faz.* / Barueri, Manole: 2001. p.35

<sup>48</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.270

<sup>49</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.270

Alguns autores entendem que a **Constituição Federal assegura a participação popular**, no âmbito municipal, através do art. 29, inciso XIII, que prevê a **obrigação** de os Municípios adotarem como **princípio básico** na elaboração de suas Leis Orgânicas a “**cooperação das associações representativas no planejamento municipal**”.

Além disso, o Estatuto das Cidades (Lei n.º 10.257/2001), prevê que, no âmbito municipal, a **gestão orçamentária participativa** (a qual deverá incluir a realização de **debates, audiências e consultas públicas** sobre as propostas do plano plurianual - PPA, da lei de diretrizes orçamentárias - LDO e do orçamento anual - LOA), é **condição obrigatória para a aprovação** do PPA, LDO e LOA pela **Câmara Municipal**.



O **orçamento participativo** permite a **participação** da população na definição de prioridades de investimentos e alocação de recursos. Contudo, o **orçamento participativo não substitui a função do Poder Executivo e nem do Poder Legislativo**. Ou seja, o Poder Executivo continua tendo a função de elaborar o orçamento e o Poder Legislativo continua tendo a função de aprovar o orçamento. O que ocorre é apenas a “**participação**” da população junto ao poder executivo; a população é considerada “**parceira**” do poder executivo no processo orçamentário.

Cabe destacar que uma das vantagens do orçamento participativo é sua **maior legitimidade** (afinal, é a própria população que prioriza aquilo que julga ser mais importante).

Além disso, há uma **maior “rigidez”** na programação dos investimentos que foram definidos pela população. Ou seja, ocorre uma **maior fidelidade** em relação à programação dos investimentos definidos pelo orçamento participativo. Em outras palavras, como a população “direciona” a programação dos investimentos, essa programação se torna **menos flexível**.



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

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

**Comentários:**

Nada disso!

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

**Gabarito: errada.**

## 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.<sup>50</sup>

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”.<sup>51</sup>

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.

<sup>50</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. pp.332-333

<sup>51</sup> JULIANA SILVEIRA (2007) apud PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.333

## 5.1 - Liderança x Chefia

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

*“Como assim, Stefan?”*

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

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

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	X	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**. Vejamos<sup>52</sup>:

- 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

---

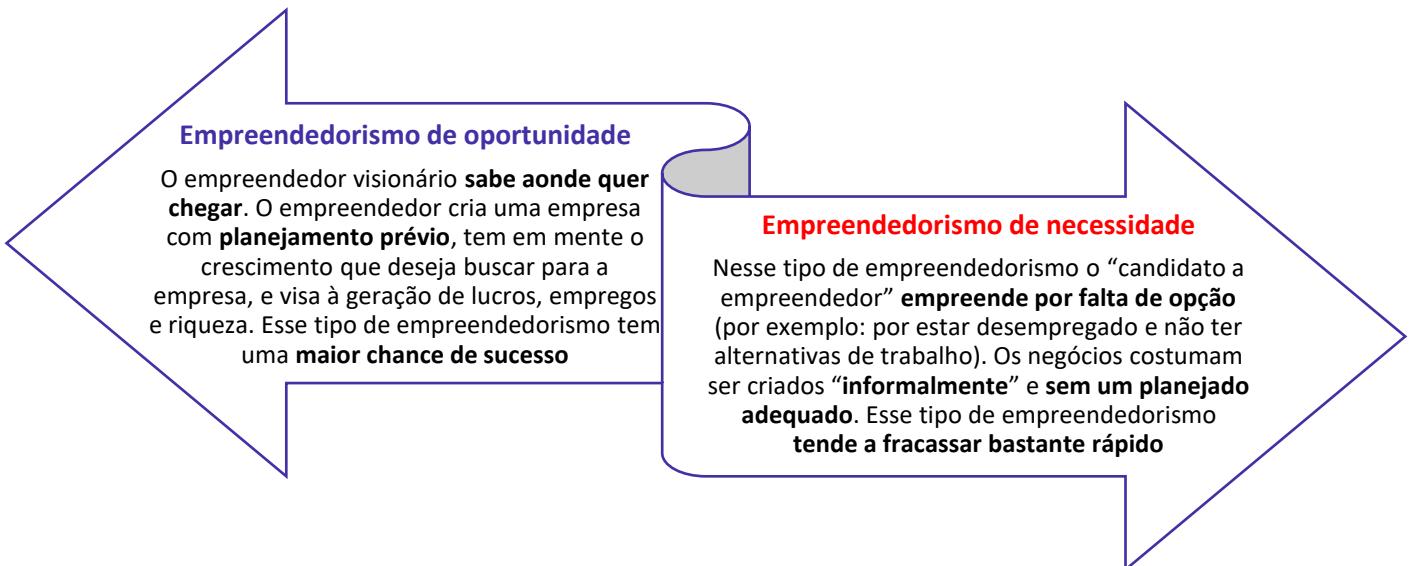
<sup>52</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. pp.333-334

- 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

# 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**.



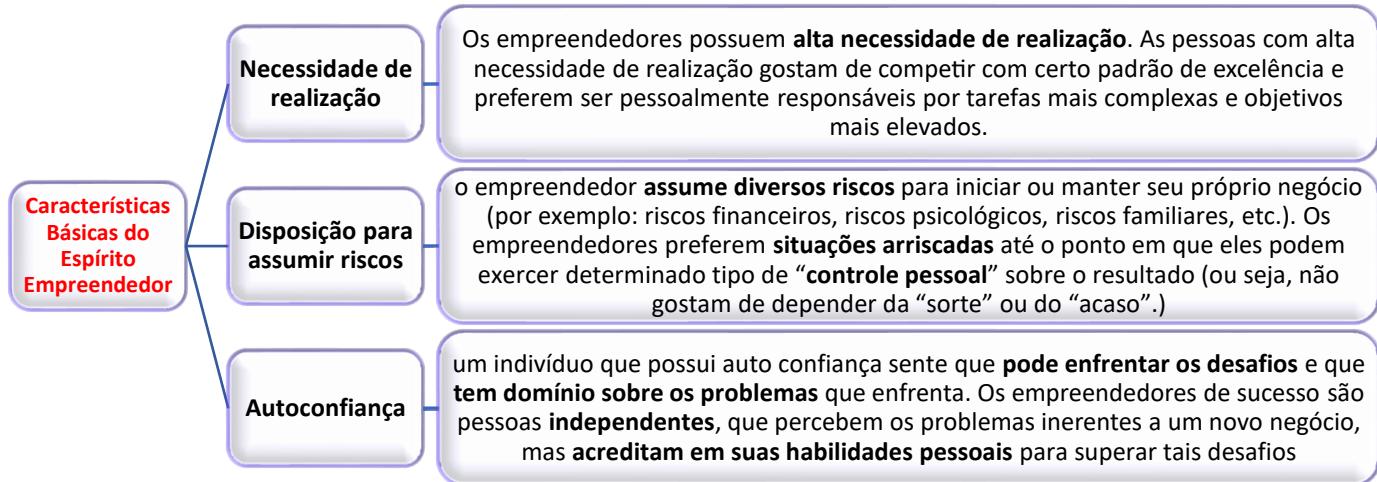
## Empreendedor

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).<sup>53</sup>

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

<sup>53</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.* / 4<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2012. p.3 e p.8

## Características Básicas do Espírito Empreendedor



## 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**.<sup>54</sup>

## 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**.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> AFFONSO, Ligia Maria Fonseca, RUWER, Léia Maria Erlich, GIACOMELLI, Giancarlo. *Empreendedorismo*. / Porto Alegre, SAGAH: 2018. p.99

<sup>55</sup> 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

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 Kotler<sup>56</sup> 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**”.<sup>57</sup>

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**.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> 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

<sup>57</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.330

<sup>58</sup> OSBORNE e GAEBLER (1995) *apud* MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2016.

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**.

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 Paludo<sup>59</sup>, “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**.”

## Princípios do Governo Empreendedor (Osborne e Gaebler)

### Princípios do Governo Empreendedor

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

## Princípios da Gestão Pública Empreendedora (MPOG)



## Fatores de Devem ser Combatidos

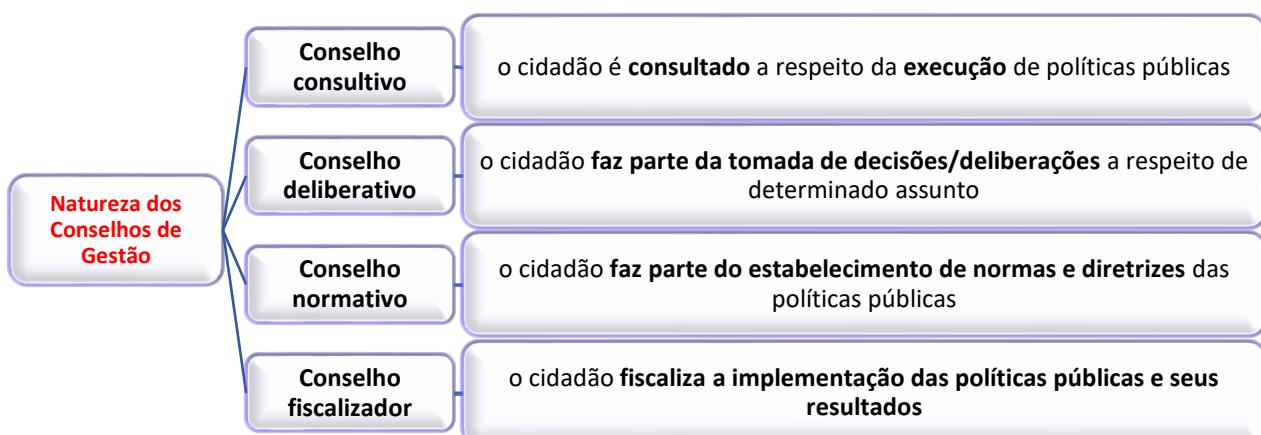


## Participação dos Cidadãos

### Conselhos de Gestão

“Os **Conselhos 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.”<sup>60</sup>

Os **Conselhos de Gestão**, compostos por representantes da **sociedade** (sindicatos, organizações não-governamentais, representantes de movimentos sociais, etc.) e do **poder público** (secretários, chefes de autarquia por parte do governo, funcionários públicos, etc.), são instrumentos que permitem aos cidadãos **participar** das decisões do Estado e **fiscalizar** a Administração Pública. Tratam-se de mecanismos de **democracia** e **controle social**.



### Orçamento Participativo

<sup>60</sup> Portal da Transparéncia do Mato Grosso. Disponível em: <http://www.transparencia.mt.gov.br/conselhos-estaduais-de-politicas-publicas2>

**Orçamento Participativo**

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

importante espaço de debate, discussão e decisão. Trata-se de um importante instrumento de gestão pública, por meio do qual a população interessada define, anualmente, prioridades de investimentos do governo (em obras, serviços públicos, etc.) com os recursos do orçamento.

permite que a sociedade exerça a cidadania, conheça os problemas enfrentados pela cidade e saiba os limites existentes no orçamento.

estimula a cidadania e fortalece a democracia.

reforça a transparência e a prestação de contas do Estado aos cidadãos.

não substitui a função do Poder Executivo e nem do Poder Legislativo. Ou seja, o Poder Executivo continua tendo a função de elaborar o orçamento e o Poder Legislativo continua tendo a função de aprovar o orçamento.

maior legitimidade (afinal, é a própria população que prioriza aquilo que julga ser mais importante).

maior “rigidez” na programação dos investimentos que foram definidos pela população. Ou seja, ocorre uma maior fidelidade em relação à programação dos investimentos definidos pelo orçamento participativo. Em outras palavras, como a população “direciona” a programação dos investimentos, essa programação se torna menos flexível

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.<sup>61</sup>

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”.<sup>62</sup>

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)

### Características do Empreendedorismo Governamental e do Líder Empreendedor<sup>63</sup>

<sup>61</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. pp.332-333

<sup>62</sup> JULIANA SILVEIRA (2007) apud PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.333

<sup>63</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. pp.333-334

**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



## QUESTÕES COMENTADAS

### 1. (FGV – Câmara de Taubaté - SP - Técnico Legislativo de Administração – 2021)

A busca por uma atuação governamental orientada a coordenar e harmonizar ações dos agentes sociais na solução dos problemas coletivos, isentando-se do papel de executor, é uma visão associada ao seguinte princípio do empreendedorismo governamental:

- a) Governo competitivo.
- b) Governo preventivo.
- c) Governo orientado ao mercado.
- d) Governo por missões.
- e) Governo catalisador.

#### Comentários:

Trata-se do princípio do 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).

**O gabarito é a letra E.**

### 2. (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.**

---

**3. (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.**

---

**4. (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.**

---

## 5. (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.**

---

## 6. (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.**

---

## 7. (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.**

---

## 8. (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.**

---

#### **9. (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.**

---

### 10. (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 burocracia 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.**

---

### 11. (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.**

---

#### **12. (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.**

---

### 13. (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.<sup>1</sup>

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.**

---

### 14. (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).

---

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

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.**

---

### **15. (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!

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**.<sup>2</sup>

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.**

---

### **16. (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

---

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

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.**

---

**17. (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.**

---

## 18. (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.

---

## 19. (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.

---

## 20. (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.”<sup>3</sup>

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.**

---

## **21. (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!

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.**

---

## **22. (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.**

---

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

### 23. (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.

---

### 24. (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 servilismo” / “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.**

---

## 25. (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.**

---

## 26. (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.**

---

## 27. (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.

---

## 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 Kotler<sup>4</sup>, “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 – 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.**

---

### **31. (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.

---

<sup>4</sup> 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

- 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.**

---

**32. (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.

---

### 33. (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.

### 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.**

---

#### **34. (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.**

---

#### **35. (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.**

---



## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (FGV – Câmara de Taubaté - SP - Técnico Legislativo de Administração – 2021)

A busca por uma atuação governamental orientada a coordenar e harmonizar ações dos agentes sociais na solução dos problemas coletivos, isentando-se do papel de executor, é uma visão associada ao seguinte princípio do empreendedorismo governamental:

- a) Governo competitivo.
- b) Governo preventivo.
- c) Governo orientado ao mercado.
- d) Governo por missões.
- e) Governo catalisador.

#### 2. (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.

### **3. (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

### **4. (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.

### **5. (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.

## 6. (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.

## 7. (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.

## 8. (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.

## 9. (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.

**10. (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.

**11. (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.

## 12. (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.

## 13. (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.

## 14. (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.

## 15. (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.

## 16. (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.

**17. (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.

**18. (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.

**19. (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.

**20. (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.

**21. (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.

**22. (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.

**23. (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.

**24. (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.

**25. (CESPE – TCE-RO – Agente Administrativo)**

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

**26. (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.

**27. (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.

**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 – 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.

### **31. (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.

### **32. (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.

### **33. (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.

### **34. (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.

### **35. (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.



# GABARITO

## GABARITO

- |                    |                    |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>1.</b> Letra E  | <b>13.</b> ERRADA  | <b>25.</b> ERRADA  |
| <b>2.</b> Letra A  | <b>14.</b> CORRETA | <b>26.</b> ERRADA  |
| <b>3.</b> Letra D  | <b>15.</b> ERRADA  | <b>27.</b> CORRETA |
| <b>4.</b> Letra D  | <b>16.</b> Letra C | <b>28.</b> ERRADA  |
| <b>5.</b> Letra E  | <b>17.</b> Letra B | <b>29.</b> CORRETA |
| <b>6.</b> Letra A  | <b>18.</b> CORRETA | <b>30.</b> CORRETA |
| <b>7.</b> Letra A  | <b>19.</b> ERRADA  | <b>31.</b> Letra A |
| <b>8.</b> Letra C  | <b>20.</b> CORRETA | <b>32.</b> Letra E |
| <b>9.</b> Letra D  | <b>21.</b> CORRETA | <b>33.</b> Letra D |
| <b>10.</b> Letra B | <b>22.</b> ERRADA  | <b>34.</b> Letra D |
| <b>11.</b> Letra D | <b>23.</b> ERRADA  | <b>35.</b> Letra A |
| <b>12.</b> Letra C | <b>24.</b> CORRETA |                    |

## 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.

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.

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. FACES: 2004.

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

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

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: IBPO, 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.

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.

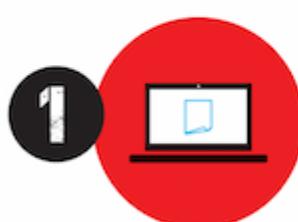
Portal da Transparência do Mato Grosso. Disponível em: <http://www.transparencia.mt.gov.br/conselhos-estaduais-de-politicas-publicas2>

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.

# 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).



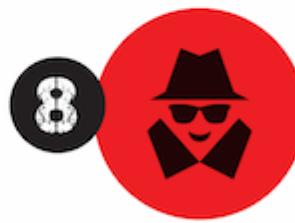
6

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.