



# **Diretrizes de Atuação do Programa Governança Empreendedora**

**V 1.0**

**Setembro, 2023**



## Sumário

Apresentação.....	3
Contexto .....	4
Conceitos.....	7
Categorização do Setor Público.....	9
Modelo Base.....	10
Organização.....	12
Principais Instrumentos.....	14
Monitoramento e Avaliação.....	15
Anexos – Ficha técnica dos indicadores .....	17

## Apresentação

No cenário contemporâneo, a interação entre os setores público e privado é fundamental para promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável de um país. Reconhecendo essa importância, o Programa Governança Empreendedora, elaborado pelo Sistema SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), emerge como um catalisador para a construção de uma cultura de colaboração entre agentes estatais e empreendedores, visando à melhoria dos ambientes de negócios e à promoção da inovação no setor público.

Estas "Diretrizes de Atuação" constituem um marco orientador para a implementação eficaz do Programa, delineando os princípios, conceitos e estratégias que nortearão as ações conjuntas entre o Sistema SEBRAE, os órgãos governamentais e os atores empreendedores. Através deste documento, busca-se estabelecer um arcabouço sólido que potencialize a capacidade de gestão pública, fomente a cultura empreendedora no âmbito governamental e fortaleça os laços entre o setor público e o setor privado.

Nos próximos capítulos, serão abordados os pilares fundamentais que sustentam esta estratégia. Desde a promoção da transparência e da participação cidadã na elaboração de políticas públicas até a estimulação da inovação na administração estatal, cada aspecto destas diretrizes busca otimizar a eficiência dos processos governamentais, alavancar o empreendedorismo e proporcionar um ambiente favorável para o crescimento sustentável dos negócios.

A concretização das metas delineadas neste documento requer a cooperação ativa de diferentes atores, incluindo gestores públicos, empreendedores, acadêmicos e a sociedade civil. Compreendendo a relevância dessa abordagem integrada, o Programa Governança Empreendedora do SEBRAE se coloca como um agente de transformação capaz de impulsionar a inovação e a excelência na administração pública, gerando impactos positivos e duradouros na economia e na qualidade de vida da população.

Ao longo deste documento, exploraremos as estratégias-chave e os compromissos necessários para a consecução dos objetivos do programa, enriquecendo o entendimento sobre como a colaboração entre o setor público e o setor privado pode ser uma força motriz para o progresso nacional. Estas Diretrizes de Atuação do Programa Governança Pública Empreendedora representam, assim, um passo importante em direção a um futuro em que a sinergia entre empreendedorismo e gestão pública se traduza em benefícios tangíveis e sustentáveis para toda a sociedade.

## Contexto

A promoção de um ambiente de negócios propício ao crescimento e à inovação é um objetivo central para governos em todo o mundo. No entanto, a tarefa de alinhar a gestão pública com essa agenda de desenvolvimento apresenta desafios complexos que demandam criatividade, flexibilidade e colaboração entre o setor público e os empreendedores. Esta abordagem visa não apenas estimular o empreendedorismo, mas também transformar a administração estatal em um parceiro ativo no progresso econômico e social. Neste texto, exploraremos os desafios enfrentados pela gestão pública ao promover uma agenda de desenvolvimento baseada na melhoria do ambiente de negócios e na aproximação com empreendedores, em qualquer área de atuação.

Um dos maiores obstáculos à criação de um ambiente favorável aos negócios é a complexidade regulatória e a burocracia excessiva. Muitos empreendedores enfrentam dificuldades para navegar por uma miríade de requisitos, licenças e procedimentos administrativos. A gestão pública precisa equilibrar a necessidade de regulamentação com a simplificação dos processos, eliminando barreiras desnecessárias que desencorajam o empreendedorismo.

A falta de integração entre diferentes órgãos e agências governamentais é um desafio que pode prejudicar a eficiência na promoção do desenvolvimento empresarial. Para criar um ambiente de negócios dinâmico, é essencial que os diversos setores governamentais trabalhem em conjunto, compartilhando informações e alinhando suas ações. A coordenação interdepartamental é fundamental para garantir a coerência das políticas e ações voltadas para os empreendedores.

A cultura burocrática arraigada em algumas instituições públicas pode representar um entrave à inovação e à colaboração com empreendedores. A resistência à mudança e a falta de flexibilidade podem impedir a adoção de abordagens mais ágeis e empreendedoras. A gestão pública precisa trabalhar na transformação cultural, incentivando uma mentalidade aberta à inovação e à adaptação às demandas em constante evolução.

A promoção de um ambiente de negócios favorável exige investimento em recursos humanos, tecnológicos e financeiros. No entanto, muitas vezes, os órgãos governamentais enfrentam restrições orçamentárias que limitam sua capacidade de implementar iniciativas eficazes. Encontrar maneiras criativas de alocar recursos e desenvolver parcerias público-privadas é essencial para superar essa limitação.

A comunicação eficaz e o engajamento dos empreendedores são fundamentais para entender suas necessidades e desafios. Muitas vezes, a gestão pública falha em estabelecer canais de diálogo abertos e transparentes com a comunidade empreendedora. A construção de relacionamentos sólidos com os empresários, por meio de consultas regulares e mecanismos de feedback, é vital para desenvolver políticas e programas que atendam às suas demandas.

Promover uma agenda de desenvolvimento empresarial por meio da melhoria do ambiente de negócios e da colaboração com empreendedores é uma jornada complexa. Os desafios enfrentados pela gestão pública requerem uma abordagem estratégica que envolva a simplificação regulatória, a colaboração interdepartamental, a transformação cultural, o investimento em recursos e a comunicação eficaz. Ao superar esses desafios, os governos podem desempenhar um papel crucial na promoção da inovação, na criação de oportunidades de

negócios e no crescimento econômico sustentável, ao mesmo tempo em que fortalecem a parceria vital entre o setor público e os empreendedores.

É neste cenário de transformações profundas e desafios complexos, moldados por uma série de tendências globais que impactam diretamente a forma como os governos atuam e interagem com a sociedade, que surge esse Programa. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem sido uma referência fundamental na identificação e análise dessas tendências, fornecendo insights valiosos para aprimorar a eficiência e a eficácia da gestão pública. Neste capítulo, exploraremos o contexto da gestão pública à luz das definições da OCDE, destacando as principais tendências que direcionam a evolução da administração pública moderna.

### **1.1. Governança Colaborativa e Participativa**

Uma das tendências centrais identificadas pela OCDE é a busca por uma governança mais colaborativa e participativa. Tradicionalmente, a gestão pública era caracterizada por uma abordagem hierárquica e burocrática. No entanto, o cenário atual exige a inclusão de uma variedade de atores, incluindo setores privados, sociedade civil e cidadãos, na elaboração e execução de políticas públicas. A ênfase recai na criação de parcerias inovadoras e na ampliação da participação cidadã, o que resulta em decisões mais informadas e legitimadas pelo público.

### **1.2. Digitalização e Inovação Tecnológica**

A revolução digital tem impactado profundamente a forma como a Administração Pública opera. A OCDE aponta para a digitalização como uma tendência crucial, destacando a necessidade de abraçar a inovação tecnológica para otimizar processos, melhorar a prestação de serviços e aumentar a transparência. A adoção de tecnologias como inteligência artificial, análise de dados e plataformas de e-governo promove a agilidade e a modernização dos serviços públicos, tornando-os mais acessíveis e eficientes.

### **1.3. Foco em Resultados e Desempenho**

A gestão pública contemporânea está cada vez mais orientada para a entrega de resultados tangíveis e mensuráveis. A OCDE destaca a importância de uma gestão baseada em desempenho, que se concentra em objetivos claros, medições precisas e avaliações constantes. A utilização de indicadores de desempenho e sistemas de gestão por resultados permite que os governos tomem decisões embasadas em evidências, direcionando os recursos de maneira mais eficiente.

### **1.4. Abordagem Baseada em Riscos e Antecipação**

A incerteza e a complexidade dos desafios contemporâneos exigem uma abordagem mais proativa e baseada em riscos na gestão pública. A OCDE enfatiza a importância de antecipar e gerenciar riscos, identificando potenciais obstáculos antes que eles se tornem crises. Isso implica em uma mudança de paradigma, passando de uma resposta reativa para uma postura de prevenção e preparação.

### **1.5. Desenvolvimento de Competências e Capacidades**

A rápida evolução das demandas da sociedade requer a constante atualização das competências e capacidades dos funcionários públicos. A OCDE destaca a necessidade de investir em desenvolvimento profissional contínuo, promovendo uma cultura de aprendizado e adaptação. O estímulo à formação interdisciplinar e à aquisição de habilidades em áreas como liderança, gestão de projetos e comunicação é fundamental para enfrentar os desafios complexos da administração pública moderna.

Em síntese, o contexto da gestão pública está em constante transformação, moldado por tendências globais que desafiam as abordagens tradicionais. A OCDE oferece uma perspectiva valiosa ao identificar e analisar essas tendências, proporcionando aos governos ferramentas e insights para uma administração mais ágil, colaborativa, inovadora e centrada em resultados. A compreensão dessas tendências é essencial para moldar as estratégias e diretrizes do Programa Governança Pública Empreendedora do Sistema SEBRAE, capacitando-o a enfrentar os desafios contemporâneos com eficácia e excelência.

## Conceitos

Para avançar nas estratégias deste programa, é fundamental definirmos conceitos que guiam a elaboração de modelos e organização das estratégias do Programa. Nesse sentido, busca-se no Dicionário para a formação em gestão social<sup>1</sup> as principais definições:

- **Ambiente de Negócios:** O ambiente de negócios se refere ao conjunto de fatores que influenciam a atividade delas. Ele abrange todas as variáveis que podem afetar a administração da organização. Como fatores externos, podemos citar: fatores políticos como leis, regulamentos, tarifas, barreiras comerciais, guerras e tumulto social; fatores macroeconômicos como taxas de juros, taxas de desemprego, taxas de câmbio, confiança do consumidor, recessões, depressões, produto interno bruto (PIB), entre outros indicadores; fatores sociais como movimentos sociais e ambientais, mudanças de preferências de consumo, entre outros; fatores tecnológicos; fatores microeconômicos, como tamanho do mercado, demanda, fornecimento, relacionamento com fornecedores e cadeia de distribuição. (SEBRAE, 2022)
- **Cooperativa:** A cooperativa pode ser definida como uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente controlada. (CANÇADO, Ailton Cardoso. Cooperativismo. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 39-41.)
- **Desenvolvimento socioeconômico:** processo de promover mudanças positivas na estrutura econômica e social de uma região ou país. Isso envolve o fortalecimento da economia, diversificação das atividades econômicas, aumento da produtividade, investimentos em educação e saúde, e a criação de um ambiente propício para o bem-estar geral dos cidadãos. (baseado em Amartya Sen)
- **Gestão Pública:** Gestão pública ou gestão dos negócios públicos é um processo de organização orientado pelo interesse público estatal e se distingue de administração estratégica e de gestão social pelo objeto e pelos fins a que se propõe alcançar. (| PEREIRA, José Roberto. Gestão pública. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 77-79.)
- **Governança:** instrumento para concebermos os problemas e as oportunidades em contextos na fronteira entre o social e o político (KOOIMAN in DALLABRIDA, Valdir Roque. Governança Territorial. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 91-94)
- **Inclusão Produtiva:** Inclusão Produtiva é a inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade econômica e social no mundo do trabalho, seja via emprego formal ou via empreendedorismo, de modo que sejam capazes de gerar sua própria renda de maneira digna e estável, e assim superar processos crônicos de exclusão social. (SEBRAE, 2021)
- **Negócios Sociais:** são iniciativas inovadoras, seja por proporem uma solução original para o problema social ou ambiental que pretendem mitigar, seja por também adotarem novos modelos organizacionais e de gestão e empregarem formas criativas de captação

---

<sup>1</sup> Dicionário para a formação em gestão social / Rosana de Freitas Boullosa (organizadora). – Salvador: Editora CIAGS/UFBA, 2014. 210 p. ; 25cm. – (Série Editorial CIAGS, Coleção Observatório da Formação em Gestão Social)

de investimentos e de arranjos societários. Embora tenham o objetivo de gerar impacto socioambiental, estes negócios obedecem à lógica de mercado. Principalmente no que concerne a autonomia financeira e rentabilidade. (FISCHER, Rosa Maria. Negócios sociais. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 125-127.)

- **Políticas Públicas:** um conjunto de ações que diferentes atores, públicos e privados, teriam ativado para ajudar a tratar um problema público (FISCHER, 1996 in BOULLOSA, Rosana de Freitas. Políticas públicas. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 144-148.).
- **Território:** as demarcações políticas do espaço, a circulação de pessoas, informações e mercadorias e, simultaneamente, as iconografias e os regionalismos, como elementos e processos basilares da formação de cada território. (Gottmann in SAQUET, Marcos Aurélio. Território. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 176-179.)



## Categorização do Setor Público

Relacionamento, Inovação e Impacto são os pilares deste Programa que tem, como premissa, a pretensão de se tornar uma porta aberta para encontros e superação de obstáculos. Dessa forma, o Programa de Governança Empreendedora do SEBRAE é uma iniciativa estratégica e necessária para enfrentar os desafios atuais do ambiente governamental no Brasil.

Para estruturar essa estratégia, é proposta uma divisão das instituições públicas em seis categorias - gestão, segmentos sociais, produção, territoriais, serviços públicos e justiça - tem como objetivo proporcionar uma organização mais clara e eficiente das estruturas governamentais, facilitando a abordagem dos desafios específicos em cada área:

- **Gestão Pública:** Essa categoria refere-se às instituições públicas responsáveis por planejar, coordenar, monitorar e avaliar as políticas e ações governamentais em nível administrativo e estratégico. A separação dessa categoria permite uma focalização nos processos de tomada de decisão, na otimização dos recursos e no aprimoramento da eficiência do setor público como um todo.
- **Segmentos Sociais:** Cada segmento social tem demandas e necessidades específicas que requerem abordagens distintas. As instituições que se dedicam a esse propósito são responsáveis por desenvolver políticas públicas voltadas para grupos específicos, como mulheres, crianças, idosos, pessoas com deficiência, minorias étnicas e raciais, entre outros. A categorização possibilita o foco na inclusão social e na garantia de direitos para cada segmento.
- **Produção:** A categoria de produção abrange as instituições públicas relacionadas ao desenvolvimento econômico e industrial, à agricultura e a outras atividades produtivas. Isso permite a formulação de políticas específicas para impulsionar o crescimento econômico, a geração de empregos e a competitividade do país.
- **Infraestrutura:** Essas instituições são responsáveis por lidar com questões relativas ao desenvolvimento regional, ordenamento do território, transporte, energia, defesa, planejamento urbano, preservação ambiental e gestão dos recursos naturais. Essa divisão é relevante para tratar das especificidades e desafios de cada região, garantindo um desenvolvimento mais equitativo e sustentável. Responde-se, assim, com uma promoção da inteligência do território, mas a partir de uma ressignificação – não relacionado apenas a tecnologia, mas a própria gestão do espaço.
- **Serviços Públicos:** Nessa categoria, encontram-se as instituições públicas que prestam serviços diretos à população, como saúde, educação, cultura, segurança pública, entre outros. A segmentação permite o foco nas particularidades de cada serviço, garantindo sua qualidade, eficiência e acessibilidade para todos os cidadãos.
- **Justiça:** As instituições da categoria de justiça englobam o Poder Judiciário e outras entidades relacionadas à aplicação das leis, garantindo a justiça, o acesso à justiça e o cumprimento das normas legais.

Em resumo, a divisão das instituições públicas em seis categorias é uma estratégia para aprimorar a gestão governamental, atender às necessidades específicas de diferentes setores da sociedade, impulsionar o desenvolvimento econômico, proteger o meio ambiente, melhorar a prestação de serviços públicos e garantir a justiça e a igualdade para todos. Essa abordagem permite uma melhor compreensão e atuação em cada área, otimizando os recursos e contribuindo para a construção de um Estado mais eficiente, inclusivo e equitativo.

## Modelo Base

O modelo está dividido em:

- **Eixo:** definição da política a ser trabalhada com cada segmento de instituições
- **Categorias:** segmento de instituições públicas que serão articuladas prioritariamente para adesão ao eixo
- **Subtemas:** dentro dos conteúdos trabalhados, são subtemas destacados na elaboração de pautas de articulação e mobilização de parceiros.
- **Soluções sugeridas:** indicação de soluções a serem trabalhadas pelos participantes do Programa, sinalizando as principais prioridades nas parcerias nacionais.

O modelo oferece uma proposta de atuação por segmento de instituições públicas, apresentando – sem buscar relacionar todos os possíveis – os subtemas que são abordados em cada eixo.

A indicação de soluções sugeridas busca permitir aos gestores uma visualização das ações que serão propostas ao longo do ano de 2024 pelas parcerias nacionais. Nesse sentido, é um esforço de atuação integrada, que devem ser adotadas pelos Estados quando convir para cada contexto trabalhado.

Não há uma indicação de quais eixos seriam prioritários, nem quantidade mínima a ser trabalhada. Um Sebrae pode indicar a adesão em um eixo, sem necessariamente ter programado nenhuma ação, caso tenha interesse em contribuir nas discussões e avançar no amadurecimento de possíveis parcerias a serem pactuados em seu território de atuação.

Eixo	Categorias	Subtemas	Soluções sugeridas
Ambiente de Negócios	Produtivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avanço na simplificação e Regulamentação</li> <li>2. Acesso a Crédito, tecnologia e sustentabilidade</li> <li>3. Acesso a Mercados (Nacional e Internacional)</li> <li>4. Relações de Trabalho e social</li> <li>5. Tributação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop de Linguagem Simples para Salas do Empreendedor</li> <li>• Campanha, com kits de comunicação, com marcos regulatórios</li> <li>• Encontro pró Fórum Estadual da Micro e Pequena Empresa</li> <li>• Encontro estadual Sebrae e Correios</li> <li>• Hackathon em parceria com Administradores Tributários</li> <li>• Giros para Reforma Tributária</li> </ul>
Inclusão Produtiva	Segmentos Sociais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimento (competências técnicas)</li> <li>2. Habilidades sócio emocionais</li> <li>3. Ecossistema</li> <li>4. Desenvolvimento de Negócios</li> <li>5. Associativismo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos de Integração Sebrae e CRAS/MDS</li> <li>• Capacitações de Agentes CRAS (Parceria e Produtos Sebrae)</li> <li>• Editais de Conexão Sebrae - 3º setor</li> <li>• Implementação das soluções nacionalizadas pelo Sebrae</li> <li>• Movimento de mobilização de impacto social</li> <li>• Maratonas de ideação</li> </ul>
Governo Digital	Gestão Pública	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Serviços Digitais</li> <li>2. Dados Abertos</li> <li>3. Integração de serviços</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop Governo Digital para gestores públicos</li> <li>• Capacitação estadual na ENGD e Marco Legal das Startups</li> <li>• Encontro de Negócios Secretarias e Startups de Governo Digital</li> <li>• Parcerias com Laboratórios de Inovação em Políticas Públicas</li> </ul>
Inteligência Territorial	Infraestrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cidades Inteligentes/Políticas urbanas</li> <li>2. Energia</li> <li>3. Transporte, Portos e Aeroportos</li> <li>4. Meio ambiente, resíduos sólidos e bioeconomia</li> <li>5. Comunicação e conectividade</li> <li>6. Educação Inteligente</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição de Startups de Cidades Inteligentes</li> <li>• Viabilizar a implementação de políticas nos territórios demandantes</li> <li>• Diagnóstico de gargalos estruturantes a demandas coletivas de MPE</li> <li>• Implementação de tecnologias de impacto a aglomerações produtivas.</li> <li>• Difusão de tecnologias sociais</li> </ul>
Solução de Conflitos	Justiça	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediação, Conciliação e Arbitragem</li> <li>2. Direitos Difusos (Consumidor, Ambiente, Concorrência, Propriedade Intelectual)</li> <li>3. TAC: ambientais e agrárias</li> <li>4. Transação Tributária</li> <li>5. Alvará de funcionamento, licença de funcionamento sanitário e inflação a lei do silêncio.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação da rede de atendimento nas temáticas</li> <li>• Divulgação de plataformas de mediação</li> <li>• Pesquisas e estudos baseados em Ciências Comportamentais</li> <li>• Encontro de Negócios Instituições e Startups (Justiça e Lawtech)</li> </ul>
Qualificação dos serviços públicos	Serviços públicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação abertas nas instituições públicas</li> <li>2. Promoção de políticas de incentivo aos pequenos negócios</li> <li>3. Padronização / qualificação de compras e acesso aos empreendedores</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para compras públicas descentralizadas nas escolas</li> <li>• Elaboração de catálogo de produtos comprados por instituição</li> <li>• Painel de mapeamento de gargalos regulatórios em saúde</li> <li>• Feiras de exposição de projetos de IES p/ governo</li> <li>• Seminário de incentivo a empreendedores culturais</li> <li>• Encontro de negócios entre Secretarias e startups (Educação/Edtechs; Saúde/Healthtechs)</li> <li>• Workshop sobre compras públicas para os serviços públicos (Educação/PNAE)</li> <li>• Consultoria para aquisição de recursos públicos federais.</li> </ul>

## Organização

O modelo de organização proposto para o Programa é o **matricial**, cuja estrutura de gerenciamento combina elementos de duas ou mais formas tradicionais de organização, geralmente funcional e de projetos. Nesse modelo, os atores reportam a dois tipos de gerenciamento: um gerente funcional (aqui intitulado de administrativo) e um gerente de projeto (nesse caso, intitulado coordenador da política). Isso permite uma melhor coordenação de recursos, conhecimentos especializados e foco nas metas do projeto, ao mesmo tempo em que mantém a especialização funcional.

Aqui estão algumas características-chave do modelo de organização matricial:

- **Dupla Estrutura de Gerenciamento:** Os colaboradores têm dois interlocutores- um na estrutura funcional, que se baseia nas especialidades e departamentos, e outro no âmbito do projeto, que coordena o trabalho relacionado ao projeto específico em que estão envolvidos.
- **Especialização Funcional:** O modelo matricial mantém as unidades funcionais tradicionais (como marketing, finanças, engenharia) para garantir a especialização e o desenvolvimento contínuo de habilidades específicas.
- **Equipes de Projeto:** As equipes de projeto são formadas temporariamente para alcançar objetivos específicos. Essas equipes cortam as barreiras departamentais, permitindo uma colaboração eficaz entre especialistas de diferentes áreas.
- **Flexibilidade:** A estrutura matricial é altamente adaptável a ambientes em constante mudança, como indústrias criativas, de pesquisa e desenvolvimento, onde a inovação e a colaboração entre especialistas são cruciais.

O modelo de organização matricial é frequentemente escolhido quando a organização precisa equilibrar a especialização funcional com a agilidade e a colaboração necessárias para projetos específicos. No entanto, sua implementação bem-sucedida requer uma gestão cuidadosa das interações entre os diferentes níveis de gerenciamento e a definição clara de papéis e responsabilidades.

Dessa forma, o Programa se dividirá em escala nacional e estadual, quando possível, a partir dos seguintes papéis:

<b>Papel</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Atribuições</b>
Coordenador do Programa	Orientação e coordenação das iniciativas do Programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Orientação sobre conceitos, estratégias e metodologias utilizados</li> <li>○ Viabilização de acesso a recursos e instrumentos de apoio</li> <li>○ Acompanhamento e avaliação das ações</li> </ul>
Coordenador da Política	Facilitar a atuação do Sebrae na articulação em determinada(s) política(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Interlocução com as principais instituições ligadas a temática</li> <li>○ Definição de soluções e instrumentos relacionados às temáticas trabalhadas</li> <li>○ Participação nas formulações de estratégias e atividades de disseminação das políticas.</li> </ul>
Gerente	Alinhamento do Programa com as estratégias no território	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diagnóstico do contexto, com foco em demanda, do território na dimensão das políticas públicas.</li> <li>○ Articulação com instituições do território para negociação de parcerias</li> <li>○ Identificação de potenciais iniciativas a serem demandadas ao Programa</li> </ul>
Gestor do Projeto	Gerenciar a execução do projeto no objetivo definido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contratar os parceiros e consultores para realização das iniciativas</li> <li>○ Mobilização das instituições públicas para as iniciativas do Programa</li> <li>○ Contribuir para gestão do conhecimento e avaliação dos impactos.</li> </ul>

## Principais Instrumentos

Para facilitar o trabalho dos gestores, parceiros e fornecedores às iniciativas do Programa, são oferecidos alguns instrumentos destinados a apoiar a operação das ações previstas.

Neste sentido, serão construídos e ofertados:

- **Planejamento Estratégico:** a partir do Planejamento Estratégico do SEBRAE, um desdobramento das estratégias no campo das políticas públicas que organizem as ações voltados às políticas públicas articuladas pelo Sebrae, as demandas do público a partir do relacionamento e os impactos gerados nos territórios onde o Sebrae atua.
- **Cadastro das Instituições:** criação de um mapeamento, simples e interativo, das parcerias existentes pelo Sebrae com as instituições públicas, permitindo visualizar as competências empregadas, as iniciativas pactuadas e os resultados obtidos. O objetivo é gerar inteligência sobre o relacionamento do Sebrae com o setor público em suas diferentes esferas.
- **Capacitação dos Gestores:** desenvolvimento com a Universidade Corporativa de um portfólio de capacitação dos gestores do Sebrae que atuam em políticas públicas, aprimorando competências voltadas a articulação de soluções para superação de problemas públicos.
- **Captação de recursos:** oferta de um processo, envolvendo capacitação, redes de parceiros e uso de sistema, destinados aos gestores que tenham interesse em captar recursos de terceiros (públicos ou privados) para ampliação de sua atuação. Opta-se por priorizar a temática da captação via emendas parlamentares.

## Monitoramento e Avaliação

O monitoramento do Programa é baseado nas fichas de indicadores, elaboradas sob liderança da Unidade de Gestão Estratégica, que sistematizam os dados e publicam os principais impactos gerados pelos Programas. Neste Programa, a contribuição está diretamente acompanhada pelo indicador do Programa, que medem os resultados obtidos e são a principal sinalização de adesão dos Estados a estratégia proposta.

Para o primeiro ano, priorizou-se a fase de experimentação e desenvolvimento de soluções para os problemas públicos. Nos anos seguintes, acrescentam-se os indicadores de implementação e impacto das políticas, dentro do tempo de execução que são exigidos para iniciativas desta natureza.

Na apresentação dos protótipos, é importante confirmar a entrega das fases previstas na ficha de indicadores:

1. **Identificação do problema público:** pactuação com as instituições parceiras de um público-alvo definido, com demandas, características, territórios de atuação e setores econômicos claros.
2. **Elaboração de proposta de solução:** definição de uma solução, conforme formulário proposto, com principais atributos da proposta de norma, instrumento de política pública ou solução Sebrae a ser desenvolvida.
3. **Realização de teste e validação:** realização de experiência piloto e/ou validação com público-alvo da solução proposta. A fase de teste pode ser realizada com uma simulação da política sendo executada.
4. **Publicação dos resultados:** divulgação dos resultados obtidos na elaboração do protótipo para os stakeholders envolvidos, pelos canais mais adequados. Cabe destacar que a experiência é considerada válida com resultados positivos ou negativos no teste/validação da solução.

O formulário de envio das soluções está no anexo desse documento e deve ser utilizado no momento que o protótipo está finalizado. Dessa forma, mensalmente o Sebrae Nacional publicará um relatório com todos os protótipos recebidos dos integrantes do Programa e válidos, sem a necessidade de envio de relatórios pelos Sebrae Estaduais. O Formulário buscará consolidar:

1. **Público-alvo:** Nesse campo, você define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que você pretende atender com seu produto ou serviço.
2. **Territórios:** tipos de territórios com a presença do público.
3. **Problema Público:** definição com clareza do problema público que se pretende resolver.
4. **Impacto previsto:** a partir do problema relatado, demonstrar o impacto que a solução deve alcançar.
5. **Fontes de Receita:** Aqui você descreve de onde virá o dinheiro para o seu negócio. Pode ser através de vendas diretas, assinaturas, publicidade, entre outros.

6. **Parcerias-Chave:** Aqui você identifica as colaborações externas que são importantes para o seu negócio, como fornecedores, parceiros estratégicos, etc.
7. **Confirmação** que foram realizadas as fases de teste, descrevendo os resultados obtidos e data de publicação do resultado.

Ao final do mês, será entregue a Unidade de Gestão Estratégica um relatório com a seguinte relação:

UF	Solução	Resultado	Data de Validação

No campo do acompanhamento das dinâmicas adotadas em cada um dos eixos, é estabelecido uma estrutura que vai amadurecendo e aprofundando as análises por eixo.

Eixo	Indicadores
Ambiente de Negócios	Efetividade nas parcerias estratégicas Percentual de atendimentos em jornadas de relacionamento % de satisfação dos usuários com REDESIM Número de Estados/municípios com fóruns da MPE (Frente Parlamentar + Fórum + Subcomitê da Redesim) % de participação do SEBRAE nestes fóruns
Inclusão Produtiva	Taxa de pessoas ocupadas
Governo Digital	Número de municípios com adesão ao Programa Governo Digital (ENGD) Número de workshop para sensibilizar sobre temas de governo digital
Inteligência Territorial	Quantidade de municípios impactados Quantidade de territórios impactados
Solução de Conflitos	Quantidade de parcerias Número de conciliações realizadas Número de conciliações de sucesso Número de capacitados
Qualificação dos serviços públicos	Percentual de compras por pequenas empresas Volume de compras de pequenas empresas Número de MPE participantes MPE atendidas pelo Sebrae e participantes.



## Anexos – Ficha técnica dos indicadores

### 9.1. PROTÓTIPOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DESENVOLVIDOS

<i>Missão</i>	Governança e Estado Empreendedor por um ambiente de negócios atrativos.		
<i>Objetivo Estratégico</i>	Tornar a agenda do empreendedorismo prioridade em Políticas de Estado.		
<i>Programa Nacional</i>	Governança Empreendedora		
<i>Definição</i>	Avaliar o fortalecimento da governança empreendedora a partir da elaboração de protótipos de políticas públicas desenvolvidas em parceria com as instituições públicas, privadas e sociais		
<i>Fórmula de Cálculo Sebrae UF</i>	<i>Número de Protótipos de Políticas Públicas com participação do Sebrae UF</i>		
<i>Fórmula de Cálculo Sistema Sebrae</i>	<i>Protótipos sistema = Contagem de Protótipos de Políticas Públicas com participação do Sebrae</i>		
<i>Forma de Cálculo</i>	<p>Os protótipos desenvolvidos pelo Programa serão apresentados, em ficha técnica simples, com assinatura dos técnicos representantes das instituições participantes do desenvolvimento e validadas pela equipe da Unidade de Políticas Públicas do Sebrae.</p> <p>O cálculo do Sistema Sebrae será a contagem dos protótipos diferentes em que o Sebrae, seja NA ou UF, tem participação.</p> <p>Será considerado a contagem dos protótipos desenvolvidos, conforme as seguintes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Identificação do problema público</li><li>2) Elaboração de proposta de solução</li><li>3) Realização de teste e validação</li><li>4) Publicação dos resultados</li></ol> <p>A descrição da metodologia será disponibilizada por meio de documentos orientativos da Unidade de Políticas Públicas.</p>		
<i>Unidade de Medida</i>	Número	<i>Polaridade</i>	Maior, Melhor
<i>Periodicidade de Medição</i>	Mensal	<i>Unidade Gestora</i>	Políticas Públicas
<i>Fonte de Origem dos Dados</i>	UPP	<i>Disponibilidade dos Dados</i>	A partir de janeiro de 2024
<i>Fonte de Publicação do Resultado</i>	Sistema Leme	<i>Prazo de Inserção / Publicação do Consolidado no Leme</i>	Até janeiro do ano seguinte ao fechamento do indicador