

# GUIA DA PREFEITURA EMPREENDEDORA

Como fazer uma gestão municipal que fortaleça o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável, melhorando a qualidade de vida da população





<b>Apresentação</b>	<b>4</b>
<b>Mensagens do Sebrae</b>	<b>8</b>
<b>Preparando a gestão municipal</b>	<b>10</b>
Desafios da nova administração	12
<b>1. Programa Cidade Empreendedora</b>	<b>16</b>
<b>2. Transição de governo municipal</b>	<b>24</b>
<b>3. Análise do planejamento aprovado: LOA, LDO, PPA, orçamento e receitas</b>	<b>28</b>
<b>4. Plano de governo: Compromissos assumidos</b>	<b>32</b>
<b>5. Time de governo: Definição e preparação de secretários e funções-chave</b>	<b>38</b>
<b>6. Contratualização de metas</b>	<b>42</b>
<b>7. Definição do plano prioritário</b>	<b>46</b>
<b>8. Relação do Executivo com Legislativo e Judiciário</b>	<b>52</b>
<b>9. Transparência: uso de recursos e apresentação de resultados</b>	<b>56</b>
<b>10. Com quem posso contar: parcerias estratégicas</b>	<b>60</b>
<b>11. Economia Solidária e Economia Circular</b>	<b>66</b>
<b>12. Sustentabilidade e crise climática</b>	<b>70</b>
<b>13. Programa Acredita e acesso a crédito</b>	<b>74</b>
<b>Construindo o futuro do município</b>	<b>76</b>
<b>1. De olho nas tendências</b>	<b>78</b>
<b>2. Situar o município no desenvolvimento sustentável</b>	<b>118</b>
<b>3. Articular visões e missões para o município</b>	<b>126</b>
<b>4. Coordenar intervenções de impacto</b>	<b>136</b>
<b>5. Promover o engajamento social</b>	<b>148</b>
<b>6. Projetar a marca do município</b>	<b>162</b>
<b>7. Construir competências e capacidades dinâmicas</b>	<b>170</b>
<b>8. Estabelecer governança para o longo prazo</b>	<b>184</b>
<b>Ficha técnica</b>	<b>204</b>

# Apresentação



Com a eleição dos prefeitos e prefeitas em todo o Brasil, escolhidos nas urnas em outubro de 2024, abre-se um horizonte promissor para impulsionar o desenvolvimento dos municípios com o apoio da poderosa alavanca do empreendedorismo. É um momento crucial para que os eleitos pelo referendo popular e os donos de pequenos negócios possam se dar as mãos e trabalhar em parceria pelo desenvolvimento local, visando à melhoria de condições de vida para toda a população.

O Sebrae tem um papel relevante a cumprir ao servir como ponte entre esses dois conjuntos de atores, dos quais dependem o presente e o futuro das cidades. Sejam novos no cargo ou de mandato renovado, os prefeitos e prefeitas que assumem terão suas gestões avaliadas em particular pelos benefícios de suas políticas públicas. Assim, a valorização do empreendedorismo consiste em uma estratégia testada e aprovada para a obtenção de resultados efetivos e duradouros para as comunidades locais.

Com este **Guia da Prefeitura Empreendedora**, o Sebrae busca promover

e aprofundar a necessária relação entre as equipes da gestão municipal e o setor de Microempresários, Empresários de Pequeno Porte e Microempreendedores Individuais. Trata-se de um conjunto robusto de mais de 20 milhões de pequenos negócios, – o motor da economia brasileira no ciclo virtuoso da prosperidade, responsável por 29,5% do Produto Interno Bruto (PIB) e pela geração de oito em cada dez empregos de carteira assinada em 2023.

O guia dá sequência à publicação **Eleições 2024: Candidato Parceiro do Pequeno Negócio**, lançada no primeiro semestre pelo Sebrae, com vistas à inclusão das pautas do empreendedorismo no debate eleitoral.

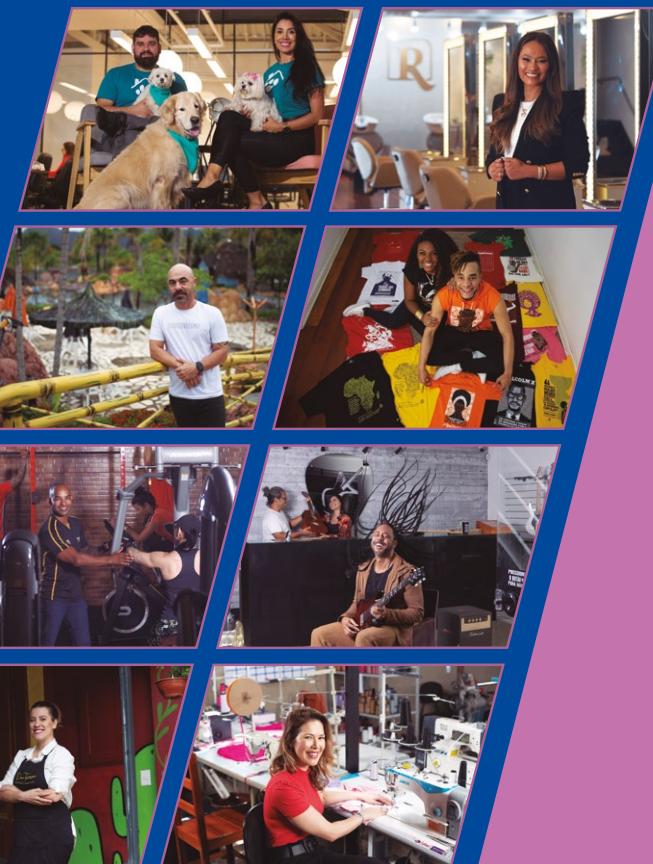
Agora, trazemos dois conteúdos complementares. Na primeira parte, **Preparando a Gestão Municipal**, há orientações práticas para ajudar prefeitos e suas equipes a enfrentar os desafios conferidos pelo mandato popular, com especial atenção ao empreendedorismo, destacando-se como podem contar com os serviços e os programas do Sebrae.

Na segunda parte, **Construindo o Futuro do Município**, apresentamos as principais tendências atuais na administração das cidades no Brasil e no mundo, a fim de que os gestores possam ter uma compreensão abrangente e atualizada, bem como adotem boas práticas do desenvolvimento sustentável.

Dessa maneira, o Guia será uma ferramenta de grande utilidade para o planejamento da sua gestão, além de ser uma fonte de inspiração enriquecedora para a formulação de políticas públicas com olhar também de médio e longo prazos. Mãos à obra e conte sempre com o Sebrae.

## Homenagem aos empreendedores brasileiros

As fotos desta publicação retratam empreendedores em seus ambientes de atuação em todo o Brasil. Donos de Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e Microempreendedores Individuais devem estar entre as preocupações das políticas públicas das prefeituras eleitas para o período 2025-2028. A seleção dessas imagens é uma forma de o Sebrae homenagear a todos aqueles que fazem o Brasil avançar com seu trabalho, dedicação e otimismo no universo dos pequenos negócios.



# MENSAGENS DO SEBRAE

## José Zeferino Pedrozo

Presidente do Conselho  
Deliberativo Nacional



Os prefeitos eleitos têm diante de si uma nova realidade para a qual precisam estar cada vez mais atentos. É que, historicamente forte no Brasil, o empreendedorismo vem ganhando adesão crescente pelo interesse das pessoas em trabalhar por conta própria. Elas são atraídas pelas oportunidades crescentes a exemplo das startups ou pela popularização do e-commerce, entre outros segmentos urbanos e rurais. Parceiro de primeira hora das prefeituras, o Sebrae preparou este Guia que ajudará os gestores municipais a colher bons resultados por meio da valorização do papel das micro e pequenas empresas e dos MEIs na economia local, em benefício dos moradores e suas famílias.

## Décio Lima

Diretor-Presidente  
do Sebrae



Os pequenos negócios no Brasil possuem uma força extraordinária. São milhões de empreendedores e empreendedoras que acordam pela manhã e conseguem se virar, buscar o próprio sustento. Formam um universo de formiguinhas que não cansam, movimentam bairros, cidades, municípios, movimentam o país e contribuem para o desenvolvimento econômico, gerando emprego, renda e inclusão. São os imprescindíveis, que lutam por uma vida. Os empresários de micro e pequenas empresas, os imprescindíveis, têm a parceria do Sebrae na gestão dos seus negócios, garantindo mais qualificação para enfrentamento do mercado voraz com suas regras estabelecidas.

## Bruno Quick

Diretor Técnico  
do Sebrae



Desburocratização, educação, marketing territorial, inovação e resiliência climática são alguns dos eixos de atuação. O portfólio de serviços está à disposição dos prefeitos eleitos, para ajudá-los a planejar e implementar uma gestão sintonizada com as exigências atuais do desenvolvimento sustentável.

É o Sebrae e as prefeituras em uma aliança para promover crescimento e competitividade do Brasil, mas sobretudo transformar vidas nas diferentes cidades brasileiras.

## Margarete de Castro Coelho

Diretora de Administração  
e Finanças do Sebrae



A complexidade do mundo contemporâneo coloca para os prefeitos eleitos em 2024 novos desafios na administração de seus municípios, historicamente circunscrita às áreas de educação, saúde, saneamento ou transporte. A pauta agora incorpora temas como mudanças climáticas, cidades inteligentes, diversidade e inclusão, entre outros. A valorização do empreendedorismo é um caminho importante para sintonizar-se com as novas tendências. Nesse cenário, destaca-se o empreendedorismo feminino e os negócios liderados por pessoas de grupos sub-representados na sociedade. O Sebrae se coloca à disposição das prefeituras eleitas para que possam fazer o melhor por suas cidades.

An aerial photograph of a city skyline. In the foreground, there is a large, lush green park with a winding lake. The park is filled with various types of trees, including palm trees. In the background, a dense cluster of high-rise apartment buildings and skyscrapers rises against a clear blue sky with a few wispy clouds. The buildings are mostly white and grey, with some colorful accents. The overall scene depicts a modern urban environment with a significant green space.

# PREPARANDO A GESTÃO MUNICIPAL

# Desafios da nova administração



Assumir a administração de um município é uma tarefa desafiadora e de grande responsabilidade. Neste momento, contar com parceiros como o Sebrae, que tem excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, pode facilitar significativamente essa missão. Cada decisão tomada agora terá um impacto direto no desenvolvimento da cidade e na vida de seus cidadãos, tornando essencial a busca por apoio especializado para uma gestão eficaz.

Quando se fala em gestão municipal, nos referimos ao conjunto de atividades essenciais para administrar e assegurar o bom funcionamento de uma cidade. Dentro desse contexto, os gestores têm a tarefa de coordenar recursos financeiros, humanos e materiais para garantir que a estrutura pública opere de maneira eficiente e que o desenvolvimento econômico, especialmente das pequenas empresas, seja promovido.

O momento de transição de governo é particularmente importante. Ele representa não apenas a passagem de responsabilidades administrativas de uma gestão para outra, mas também uma oportunidade para a implementação de novas ideias e melhorias. Portanto, uma transição bem planejada e executada é fundamental não apenas para assegurar a continuidade dos serviços públicos já existentes, mas também para a criação de novas políticas públicas em consonância com os recursos disponíveis e com seu plano de governo. Este último deve ser a bússola que orienta todas as decisões, garantindo que as expectativas dos eleitores sejam atendidas e que o fortalecimento dos pequenos negócios esteja sempre em foco.

Em todo início de governo, há alguns aspectos essenciais a serem abordados. Em primeiro lugar, é necessário familiarizar-se com as ações previstas no Planejamento Plurianual (PPA) da gestão anterior, em especial aquelas que estão sendo executadas na Lei Orçamentária Anual (LOA) do exercício vigente. A finalidade é identificar onde os recursos estão alocados e quais projetos precisam ser continuados ou ajustados, incluindo aqueles voltados para o desenvolvimento econômico local.

Muitas vezes, após o levantamento de informações realizado pela equipe de transição, será necessário elaborar uma espécie de plano prioritário. Nele constará quais as necessidades mais urgentes do município a fim de direcionar os esforços iniciais do governo. Desenvolver programas de incentivos, baseados nas vocações e potencialidades do município, pode estimular a formalização de novos empreendedores e atrair novos investimentos, fortalecendo as pequenas empresas e, conseqüentemente, a economia local.

Em seguida, é preciso escolher uma equipe competente e comprometida com o perfil e objetivos do novo governo, traduzindo sua visão em ações concretas. Nesse momento, também é importante estabelecer metas claras e mensuráveis para acompanhar o progresso das ações executadas dentro de cada secretaria e ajustar estratégias ao longo do tempo.

Ainda, no exercício de suas funções, as novas gestões precisam incorporar práticas de sustentabilidade em seus governos, que buscam promover um desenvolvimento do ponto de vista social, ambiental e econômico. Além disso, as ações do governo também devem ser pautadas nos princípios fundamentais do direito administrativo, como a eficiência, o interesse público, a legalidade, entre outros.

Por fim, o novo governo também precisará relacionar-se com outros atores, tanto públicos quanto privados. Nesse sentido, é essencial manter um relacionamento colaborativo com os poderes Legislativo e Judiciário, uma vez que o diálogo e o respeito mútuo facilitam a implementação de políticas públicas. Bem como, abrir canais para parcerias com outras esferas de governo, com o setor privado, organizações não-governamentais e sociedade civil organizada com o objetivo de ampliar os recursos e a capacidade de implementação do município. O Sebrae pode atuar como um parceiro e articulador importante nesse processo, ajudando a promover o desenvolvimento de políticas públicas que priorizem o fortalecimento da economia local e apoiem o desenvolvimento sustentável.

Incluir a agenda de desenvolvimento econômico como uma das prioridades da administração é fundamental. Esse tipo de política pública é capaz de fortalecer principalmente as pequenas empresas, que representam 29,5% do Produto Interno Bruto (PIB) e pela geração de oito em cada dez empregos de carteira assinada em 2023.

Os pequenos negócios podem ser grandes protagonistas no desenvolvimento sustentável do município. Quando valorizados e fortalecidos, eles podem aumentar a arrecadação local, gerar mais empregos e fomentar a renda da população. Para apoiar esses empreendimentos e impulsionar o desenvolvimento econômico, o Sebrae oferece o **Programa Cidade Empreendedora**. Essa iniciativa disponibiliza uma série de soluções que visam melhorar o ambiente de negócios, incentivar o empreendedorismo e dinamizar a economia local, criando uma base sólida para o desenvolvimento sustentável do município.

Este Guia, desenvolvido pelo Sebrae, visa orientar as administrações municipais eleitas em seus primeiros passos. Ele fornece uma visão geral e fundamentada, auxiliando na organização e no planejamento das ações do governo.



# 1

## Programa Cidade Empreendedora



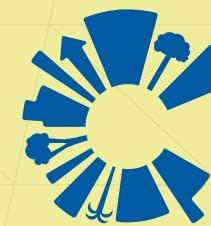
Imagine transformar seu município em um verdadeiro centro de desenvolvimento, com um ambiente de negócios mais competitivo, geração de empregos e fortalecimento da economia local. O

programa Cidade Empreendedora oferece essa oportunidade de maneira estruturada e eficaz. Por meio de uma parceria estratégica entre o Sebrae, as gestões municipais e os pequenos negócios, o programa cria as condições necessárias para um desenvolvimento sustentável e duradouro. Com ações focadas na promoção do empreendedorismo e na dinamização econômica, o Cidade Empreendedora se torna uma ferramenta essencial para prefeitos que desejam resultados concretos e um município mais próspero.

O Programa Cidade Empreendedora é organizado em 10 eixos de atuação, projetados para cobrir de forma abrangente todas as áreas que influenciam a capacidade de um território de iniciar, acelerar e sustentar o desenvolvimento. Esses eixos estão assim distribuídos:

■ **Gestão e Políticas Públicas** – Fortalece a agenda de desenvolvimento econômico do município, realizando diagnósticos detalhados, identificando oportunidades, atualizando a legislação local e elaborando planos estratégicos, com monitoramento e avaliação constantes para garantir a eficácia das ações implementadas.

■ **Lideranças Locais e Governança** – Mobiliza e capacita atores ligados ao desenvolvimento, promovendo o diálogo e a cooperação. Fortalece governanças locais e prepara o município para atuar por meio de Consórcios Públicos.



### CIDADE EMPREENDEDORA

## OS 10 EIXOS DE ATUAÇÃO



■ **Simplificação** – Simplifica processos, atualiza marcos legais e acelera a abertura e formalização de negócios, promovendo a geração de empregos e novas oportunidades para a população.

■ **Sala do Empreendedor** – Qualifica espaços de atendimento ao empreendedor, que oferecem desde orientações empresariais até a regularização de documentos, incentivando a formalização, competitividade e inovação dos pequenos negócios.

■ **Compras Públicas e Acesso ao Crédito** – Apoia o município na melhoria dos processos licitatórios para priorizar compras locais, integrando os pequenos negócios e agricultores familiares às oportunidades do setor público. Além disso, incentiva o desenvolvimento local através da retenção de recursos e facilitando o acesso ao crédito.

■ **Empreendedorismo na Escola** – Visa fortalecer a interação com profissionais da educação para implementar a Educação Empreendedora nas escolas, promovendo o desenvolvimento local e estimulando competências empreendedoras em estudantes, professores e gestores escolares, e contribuindo para uma transformação sustentável das comunidades.

■ **Inclusão Socioproductiva** – Busca reintegrar pessoas em situação de vulnerabilidade ao mercado de trabalho por meio de oportunidades de emprego ou empreendedorismo, promovendo geração de renda e autonomia.

■ **Identidade, Vocações e Mercado** – Valoriza as características locais e apoia setores estratégicos para fortalecer a economia, atrair investimentos e sustentar o desenvolvimento regional.

■ **Inovação** – Conecta os atores do ecossistema de inovação para melhorar a colaboração nas cadeias de valor do município e moderniza o setor público, promovendo eficiência e digitalização dos serviços para empreendedores.

■ **Resiliência Climática e Sustentabilidade** – Apoia ações de adaptação às mudanças climáticas, tais como prevenção de desastres, preservação de recursos naturais, reflorestamento, transição para energias renováveis, desenvolvimento da bioeconomia e gestão eficiente de resíduos.



## PRÊMIO SEBRAE PREFEITURA EMPREENDEDORA (PSPE)

O Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora (PSPE) é um instrumento de reconhecimento, valorização e difusão de iniciativas inovadoras, protagonizadas por prefeituras que se dedicam à melhoria do ambiente de negócios, ao fomento do empreendedorismo e ao desenvolvimento territorial.

Além de premiar boas práticas municipais, o PSPE busca estimular a inovação no setor público, contribuir para a ampliação das capacidades municipais, promover a aprendizagem e inspirar novos projetos e ideias, reforçando o papel que o Sebrae desempenha como parceiro dos municípios.

Os dez municípios vencedores do XII Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora são exemplos concretos de como esse programa pode transformar a realidade local. Por meio de práticas inovadoras e eficazes, essas cidades conseguiram melhorias expressivas no ambiente de negócios, no desenvolvimento territorial e no fomento ao empreendedorismo, com iniciativas que foram reconhecidas e premiadas nacionalmente.

Para saber mais sobre os projetos vencedores do Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora, acesse:



<https://bit.ly/4gwxfqk>

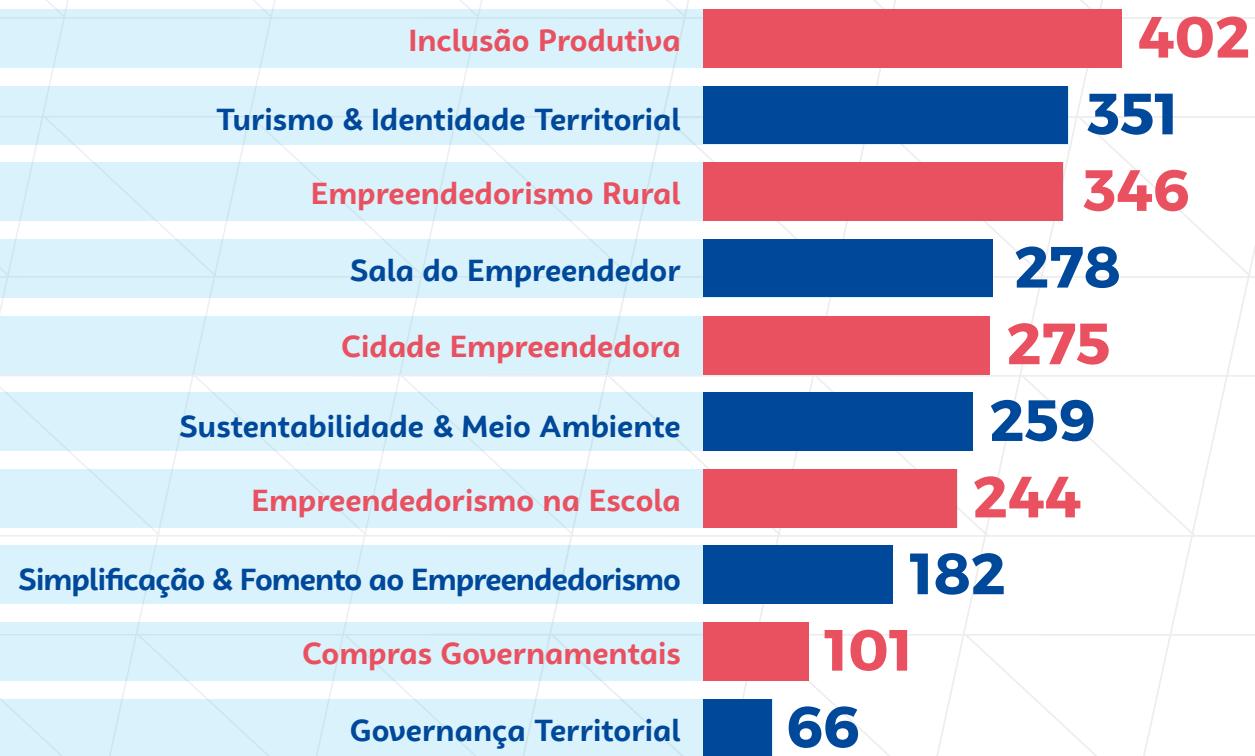
Caso queira saber mais detalhes do Programa Cidade Empreendedora, acesse o link:



<https://bit.ly/4ddaTav>



## INSCRIÇÕES POR CATEGORIA NA XII EDIÇÃO (2024)



 **2.504**  
projetos inscritos

 **240**  
vencedores estaduais

 **10**  
vencedores nacionais

### Na história do Prêmio:

Mais de **14.000**  
Projetos

**10** categorias  
(2 novas)

**1.357** vencedores  
estaduais

**113** vencedores  
nacionais

# Sebrae, o melhor parceiro das prefeituras

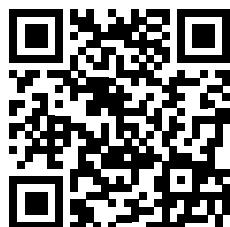
Com a experiência de mais de 50 anos de atuação, o Sebrae traz em seu nome a definição do que faz. É o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Dentre suas inúmeras atividades, há um destaque especial para a relação com as prefeituras de todo o Brasil, por meio de parcerias, programas, eventos e capacitações.

O objetivo é auxiliar na elaboração de políticas públicas municipais e regionais de desenvolvimento econômico sustentável, com vistas a fomentar a geração de trabalho, emprego e renda, favorecendo localmente a diversidade e a inclusão social. Com muita ênfase, o Sebrae busca incluir o suporte aos pequenos negócios na agenda das prefeituras, em ações de curto, médio e longo prazo.

Além disso, a entidade se dedica à melhoria do ambiente de negócios para as micro e pequenas empresas e os empreendedores individuais (MEI), mediante esforço para criação de uma legislação que favoreça o setor, com exemplos na página a seguir.

## COMO SE RELACIONAR COM O SEBRAE

Enquanto parceiro do município, o Sebrae se coloca à disposição para apoiar os prefeitos e prefeitas eleitos, bem como suas equipes de governo. Procure o Sebrae na sua cidade ou o mais próximo para obter informações sobre as iniciativas e programas apresentados neste Guia.



Acesse a página:

[sebrae.com.br/parceirodomunicipio](http://sebrae.com.br/parceirodomunicipio)

## Marcos legais de incentivo ao empreendedorismo e inovação

- 2006: Lei nº 123/2006** – Lei Geral da Micro e Pequena Empresa – Promulgação do mais abrangente instrumento jurídico de apoio ao setor até então, com instituição do Simples Nacional.
- 2008: Lei nº 128/2008** – Criação da figura do Microempreendedor Individual (MEI) – Iniciativa para tirar milhões de brasileiros da informalidade, legalizar suas atividades e garantir aposentadoria, auxílio-doença, acesso ao Simples Nacional e emissão de nota fiscal.
- 2011: Lei nº 139/2011** – Ampliação do Simples Nacional – Reajuste de 50% no teto para os optantes MEI (R\$ 60 mil) e EPP (R\$ 3,6 milhões), além de parcelamento de débitos.
- 2014: Lei nº 221/2012** – Universalização do Simples Nacional – Grande inclusão de atividades econômicas permitidas no regime tributário.
- 2016: Lei nº 13.243/2016** – Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação – Estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação.
- 2019: Lei nº 13.874/2019** – Lei da Liberdade Econômica – Desburocratização, simplificação e facilitação das exigências para empresas, como em alvarás, cartórios, carteira de trabalho digital e registro na Junta Comercial.
- 2021: Lei nº 182/2021** – Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador – Estabelece os princípios e as diretrizes, apresenta medidas de fomento ao ambiente de negócios e disciplina a licitação e a contratação de soluções inovadoras pela administração pública.

# 2

## Transição de governo municipal



Durante a transição de governo, há um intenso período de planejamento, preparação, análise e compreensão das políticas, projetos e compromissos municipais em curso. Nesse processo, a nova gestão municipal desenvolverá suas estratégias para enfrentar desafios e explorar oportunidades, visando implementar seu plano de governo e atender às necessidades da população. Essa fase exige colaboração, transparência e uma visão clara do futuro desejado pela administração, levando em conta as particularidades e circunstâncias específicas do município.

Diversas etapas são importantes nesse período, como as descritas na sequência.



Nomear uma equipe de transição de sua extrema confiança e que tenha um amplo conhecimento de administração pública, pois tal equipe atuará como um elo entre a administração atual e a futura.



Requisitar informações sobre as finanças do município (projeção de receitas e despesas, disponibilidade de caixa, compromissos e dívidas e o orçamento e as despesas para o final do mandato).



Verificar se o município possui políticas públicas voltadas ao fortalecimento dos pequenos negócios locais e implementar os compromissos assumidos no plano de governo relacionados a essa temática.



Priorizar a contratação de pequenos negócios locais nas compras públicas do município, visando o fortalecimento da economia municipal.



Solicitar relatório de todos os contratos, convênios e quaisquer termos de parcerias vigentes, para ter conhecimento dos compromissos assumidos e a execução dos mesmos.



Observar se há recomendações do Tribunal de Contas do Estado (TCE) e se as mesmas foram adotadas.



Realizar uma análise detalhada do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e, especialmente, da Lei Orçamentária Anual (LOA) para verificar se suas propostas de governo podem ser implementadas de imediato ou se será necessário ajustar a LOA vigente. Além disso, é essencial garantir que políticas públicas de apoio e fortalecimento dos pequenos negócios estejam devidamente contempladas.



Conferir se a folha de pagamento dos servidores está de acordo com o limite de índice de pessoal, respeitando a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Constituição Federal.



Avaliar as obras e serviços que estão em execução, a fim de identificar a necessidade de possíveis ajustes para garantir a continuidade e a eficiência das iniciativas.



Solicitar relação de processos judiciais, dívida ativa, bem como o montante de precatórios pagos e pendentes, permitindo ao novo prefeito ter uma visão clara das questões jurídicas e financeiras que podem impactar a administração municipal.



Solicitar relatório detalhado contendo todos os bens móveis e imóveis do município, proporcionando uma visão abrangente e precisa dos ativos municipais.



Requerer relatório detalhado que demonstre a realidade previdenciária do município, com o objetivo de compreender se o quadro de servidores está vinculado a um regime próprio de previdência ou ao regime geral.



Analisar detalhadamente o plano de governo apresentado durante a campanha, revisando cada compromisso e proposta apresentada.



Apresentar ao público um relatório do processo de transição, informando a situação atual da administração e os planos iniciais.



Neste início de gestão, o Sebrae se destaca como um importante aliado estratégico, oferecendo uma variedade de soluções destinadas a fortalecer o ambiente de negócios local, especialmente para pequenos empreendedores e microempresas. Através de consultorias especializadas, por exemplo, o Sebrae pode apoiar a nova administração na formulação de ações e

estratégias que priorizem a contratação de pequenos negócios nas compras públicas.

Neste sentido, o eixo **Compras Públicas** do Programa Cidade Empreendedora pode ajudar a aumentar a participação de fornecedores locais e regionais nas aquisições públicas, aquecendo a economia e garantindo que os recursos permaneçam no município.

O Sebrae, por meio deste eixo, capacita gestores e estabelece parcerias para facilitar o acesso das micro e pequenas empresas às oportunidades de compras públicas. Entre as ações realizadas, estão: capacitação de servidores públicos e empresários, incentivo à preferência por pequenos negócios locais e regionais, promoção da aquisição de produtos da agricultura familiar e credenciamento de empreendedores locais para serviços de manutenção e pequenos reparos, entre outras.



Para saber mais sobre **Compras Governamentais**:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=compras%20governamentais>

# 3

## Análise do planejamento aprovado

### LOA, LDO, PPA, orçamento e receitas

Para uma nova gestão municipal, é fundamental compreender a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei Orçamentária Anual (LOA) e o Plano Plurianual (PPA). Esses documentos são a espinha dorsal do planejamento financeiro e estratégico do município, orientando não apenas a gestão dos recursos, mas também as prioridades e ações da administração pública ao longo do tempo.

A familiaridade com esses instrumentos orçamentários é essencial para o prefeito eleito e sua equipe, pois proporcionam uma base sólida para a tomada de decisões financeiras e estratégicas. Eles são cruciais para assegurar a continuidade dos serviços públicos e a eficácia na implementação das políticas públicas. Algumas ações merecem um cuidado especial, são elas:



Revisar as diretrizes e prioridades estabelecidas para o próximo exercício fiscal (LDO e LOA), assegurando sua consistência com o PPA.



Certificar-se de que as despesas previstas na LOA estão em conformidade com as diretrizes da LDO e os objetivos estabelecidos no PPA.



Avaliar as metas fiscais e as regras para a execução orçamentária, garantindo que sejam realistas e compatíveis com a situação financeira do município.



Promover campanhas de incentivo ao consumo de produtos e serviços locais, como meio de aumentar a arrecadação municipal.



Analisar como os recursos estão distribuídos entre as diversas áreas e programas, garantindo que as alocações reflitam as prioridades da nova gestão.



Garantir que o orçamento esteja equilibrado e sustentável, evitando déficits e respeitando os limites legais de endividamento.



Avaliar as áreas de maior despesa e identificar onde podem surgir economias.



Se necessário, alterar a LOA propondo ajustes na alocação de recursos e/ou reavaliando as prioridades orçamentárias e de investimento.



Avaliar regularmente o impacto das políticas e dos gastos públicos para garantir que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente.



Promover a transparência e a participação popular na elaboração e revisão dos instrumentos orçamentários, garantindo que a comunidade esteja informada das decisões financeiras do município.



Estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação contínua do orçamento, permitindo ajustes rápidos e eficientes quando necessário.



Elaborar estratégias para lidar com imprevistos financeiros e garantir a continuidade dos serviços públicos em situações emergenciais (por exemplo, Covid-19 e desastres naturais).



O Sebrae, em parceria com outros atores estratégicos, pode desempenhar um papel central na criação e implementação de campanhas de valorização do comércio local. Essas iniciativas visam fortalecer os pequenos negócios e manter a renda circulando dentro da cidade, resultando em benefícios para as finanças municipais.

Ao concentrar a renda no comércio local, essas campanhas não apenas incentivam o crescimento dos empreendimentos já existentes, mas também atraem novos investimentos. Esse ciclo virtuoso de desenvolvimento econômico cria um ambiente favorável para a prosperidade dos negócios e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Além de fortalecer a economia local, essas campanhas podem promover a sustentabilidade, incentivando o consumo de produtos e serviços locais e reduzindo a dependência de fornecedores externos. O Sebrae pode oferecer suporte técnico e estratégico para a concepção e execução dessas campanhas, garantindo que sejam adaptadas às necessidades e características específicas de cada município.

Também é importante destacar que o Sebrae conta com um Plano de Ação para Situações Emergenciais, que visa apoiar micro e pequenos empreendedores em momentos de crises, como desastres naturais, instabilidades econômicas ou de saúde pública. Além disso, atua em conjunto com gestores públicos para promover a recuperação econômica local, fortalecendo a resiliência dos pequenos negócios e auxiliando na continuidade de suas operações.



**Conheça o Plano de Ações em Situações Emergenciais, do Sebrae:** <https://bit.ly/47bCnf6>

# 4

## Plano de governo

### Compromissos assumidos

O Plano de Governo é um documento fundamental e obrigatório que o candidato deve apresentar ao Tribunal Regional Eleitoral (TRE). Este documento reflete o compromisso com a execução de políticas e ações que o candidato pretende implementar ao assumir a administração municipal. Ao iniciar a gestão, o prefeito eleito precisa retomar seu Plano de Governo e compará-lo com o planejamento existente do município.

Essa comparação é essencial para compreender o que já está programado e em andamento, identificando quais compromissos podem ser atendidos de imediato e quais precisarão ser incorporados ou ajustados no planejamento futuro. Dessa forma, o novo gestor pode alinhar seus compromissos de campanha com as necessidades atuais e os recursos disponíveis do município, garantindo uma transição tranquila e uma administração focada em resultados concretos.

Para isso, alguns passos devem ser seguidos.



Analisar detalhadamente o Plano de Governo e os compromissos assumidos durante a campanha, identificando os mais importantes e urgentes.



Estabelecer critérios para priorizar as ações, considerando impacto social, viabilidade financeira, urgência e capacidade de execução.



Analisar o orçamento atual (LOA) para identificar onde ajustes podem ser feitos para acomodar as novas prioridades.



Identificar a necessidade de contratar novos funcionários ou consultores especializados para apoiar a implementação do Plano de Governo.



Comunicar claramente à população as prioridades iniciais e o cronograma para a implementação dos compromissos de campanha.



Engajar-se com stakeholders, incluindo cidadãos, empresas locais, sociedade civil organizada, ONGs e outras esferas de governo, para formar parcerias que facilitem a execução do Plano de Governo.



Desenvolver um plano de ação detalhado para cada compromisso, incluindo metas específicas, cronogramas e servidores responsáveis.



Atribuir responsabilidades claras à equipe de gestão e às secretarias municipais para cada compromisso assumido.



Promover uma cultura de inovação e melhoria contínua dentro da administração municipal.



Desenvolver indicadores de desempenho para medir o progresso e o impacto das ações.



Averiguar se o município já possui processos de abertura e regularização de empresas simplificados e integrados à Redesim. Caso não haja, é essencial iniciar as tratativas com todas as secretarias envolvidas com licenciamento.



Fomentar a comercialização regular de produtos de origem animal por meio da implementação de um Serviço de Inspeção Municipal individual ou vinculado a um consórcio municipal.



Verificar se o município possui Sala do Empreendedor totalmente equipada e com Agentes de Desenvolvimento e atendentes plenamente capacitados para atendimento dos pequenos negócios.



Implantar, com a ajuda de parceiros, um espaço especializado que possa orientar as empresas locais sobre licitações.



Estudar a possibilidade de criação de um fundo municipal de apoio ao microcrédito, com possibilidade de o juro ser igual a zero e/ou aporte a uma sociedade garantidora de crédito.



Padronizar a emissão de notas fiscais de serviços no município, adotando a Nota Fiscal de Serviço eletrônica (NFS-e), da mesma forma que já é exigido para os MEIs. Para que as empresas que não são MEIs também possam utilizar esse sistema, é necessário que o município mantenha um convênio ativo com a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB).



Formalizar parceria com a RFB, por meio de um Acordo de Cooperação Técnica, para instalação de um Ponto de Atendimento Virtual (PAV) na Sala do Empreendedor.



Adotar o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), plataforma que integra módulos e funcionalidades voltados para a eficiência administrativa.

Para que um município prospere é indispensável que se fortaleçam os pequenos negócios locais. Nesse sentido, é preciso que se adotem medidas que simplifiquem a abertura de empresas, incluindo integrar o sistema da prefeitura com a Redesim (Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios), assim como desburocratizar a liberação para o exercício das atividades econômicas consideradas de baixo risco, conforme preconiza a Lei de Liberdade Econômica (Lei nº 13.874/2019).

Além disso, também é fundamental criar a Sala do Empreendedor com Agente de Desenvolvimento designado que ofereça atendimento especializado de apoio aos empresários locais. Outra medida importante, é desenvolver políticas de acesso ao crédito com condições favoráveis e, se possível, criar um fundo de aval garantidor aos empresários.

Iniciativas como essas estão presentes no Programa Cidade Empreendedora do Sebrae, que tem como um de seus objetivos a transformação local pela implantação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei nº 123/2006).

Caso tenha como objetivo transformar seu município em uma cidade empreendedora, recomendamos o acesso ao **Guia Empreendendo e Transformando Juntos**. Este material oferece diversas abordagens sobre temas relevantes, como a simplificação do processo de abertura de empresas, compras governamentais, entre outros assuntos essenciais para o fortalecimento dos pequenos negócios e o desenvolvimento econômico local.



<https://bit.ly/4gqwA9D>



## 5

## Time de governo

### Definição e preparação de secretários e funções-chave

A administração de um município representa um desafio complexo e abrangente, que demanda conhecimentos variados e habilidades específicas em diferentes áreas. É fundamental que o gestor municipal conte com um time de governo sólido e bem qualificado para enfrentar esse desafio.

Um time de governo robusto não apenas auxilia na implementação de políticas públicas eficazes, mas também na gestão eficiente dos recursos públicos e na promoção do desenvolvimento sustentável local. Essa equipe deve ser composta por profissionais capacitados, com experiência relevante e comprometidos com os princípios de transparência, eficiência e responsabilidade.

Além de contribuir para alcançar os melhores resultados para a sociedade, um time de governo qualificado é essencial para lidar com questões emergentes, resolver problemas complexos e aproveitar oportunidades de crescimento e inovação. A diversidade de expertise dentro da equipe permite uma abordagem integrada e holística



para enfrentar os desafios urbanos contemporâneos, como infraestrutura, educação, saúde, meio ambiente, segurança pública e desenvolvimento econômico.

Portanto, a formação de um time de governo competente e qualificado não é apenas uma necessidade, mas um pré-requisito para uma administração municipal eficaz e voltada para o bem-estar e progresso contínuo da comunidade local.

É fundamental que alguns atores da equipe de governo tenham conhecimento do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, a Lei nº 123/2006, que regulamenta o tratamento favorecido, simplificado e diferenciado aos pequenos negócios. Para aplicar as capacitações e ajudar nas formulações de políticas públicas que favoreçam esses negócios, o gestor municipal e sua equipe podem contar com o apoio do Sebrae.

Os gestores municipais podem buscar parcerias para capacitações às suas equipes na temática de liderança visando potencializar características como: pensamento crítico e inovador, tomada de decisão assertiva, resolução de problemas complexos, proatividade e agilidade, capacidade de inovação e de se antecipar, mediação de equipes. Ou seja, tudo o que é necessário para que os gestores se tornem líderes protagonistas.

A seguir, algumas orientações para selecionar um time de governo forte.





Avaliar o histórico de realizações dos candidatos e a capacidade de entregar resultados.



Verificar se os candidatos estão alinhados com as prioridades e os principais projetos do governo. Eles devem estar dispostos a trabalhar diligentemente para alcançar os objetivos estabelecidos.



Escolher candidatos éticos, a confiança pública é fundamental para uma administração bem-sucedida.



Procurar líderes que possam inspirar e motivar suas equipes. Eles devem ser capazes de tomar decisões difíceis, gerenciar conflitos e promover um ambiente de trabalho colaborativo.



Priorizar indivíduos com experiência comprovada em gestão. Eles devem ser capazes de planejar, organizar e dirigir operações complexas de forma eficaz.



Buscar formar um secretariado que represente a diversidade da população local. Isso inclui diversidade de gênero, raça, etnia, idade e contexto econômico.



Comunicar de forma clara e eficaz é essencial. Os membros da equipe devem ser capazes de transmitir informações e ideias de maneira compreensível e persuasiva.



Escolher pessoas que se comprometam com a transparência em suas operações e decisões. Eles devem estar dispostos a prestar contas de suas ações ao público e aos órgãos de controle.



Escolher pessoas que estejam motivadas pela vontade de servir ao público e melhorar a vida dos cidadãos.



Confiar em seus principais assessores. Essa relação de confiança é fundamental para uma gestão eficaz.



Capacitar o time de governo em temáticas que abordem a Lei nº 123/2006 e as demais legislações de apoio e fomento aos pequenos negócios, como a Lei nº 14.133/2021.



Buscar capacitações nas temáticas de liderança para qualificar ainda mais a equipe de governo.

## 6 Contratualização de metas

Este tópico trata da importância da definição do rumo de cada secretaria e quais metas devem ser alcançadas. Isto vai auxiliar o gestor na integração do seu time para caminhar na mesma direção, criando um ambiente de eficiência e responsabilidade na gestão.

A contratualização de metas é um processo essencial na gestão pública, especialmente no contexto de uma nova administração municipal. Estabelecer claramente os objetivos e metas para cada secretaria é fundamental para direcionar as ações do governo e assegurar que todas as áreas estejam alinhadas com a visão e os objetivos do prefeito recém-eleito.

Ao implementar a contratualização de metas de maneira eficaz, o prefeito não apenas garante uma administração mais organizada e direcionada, mas também cria uma cultura de eficiência e responsabilidade que beneficia toda a comunidade.

Seguem algumas sugestões de contratualização de metas.



Revisar e priorizar os compromissos assumidos durante a campanha e no Plano de Governo. Isso ajudará a definir quais áreas serão foco principal no início da gestão.



Estabelecer metas claras e alinhadas com as necessidades reais da população, com os desafios específicos do município, com as prioridades estratégicas do governo municipal e se possível medir o progresso em direção a elas.



Trabalhar em estreita colaboração com secretários e diretores para que as metas sejam factíveis e alinhadas com as especificidades de cada área.



Estabelecer parcerias com o setor privado e organizações da sociedade civil pode ser essencial para alcançar metas que requerem colaboração além do setor público.



Formalizar acordos de desempenho com secretários e gestores através de contratos de gestão pode esclarecer expectativas e responsabilidades. Esses contratos devem detalhar as metas, os prazos e os indicadores de desempenho.



Ter plano de ação detalhado para cada meta que inclua etapas específicas, responsáveis por cada tarefa e os recursos necessários para atingir os objetivos.



Realizar revisões periódicas das metas e dos planos de ação para garantir que continuam sendo relevantes e atingíveis.



Fomentar uma cultura organizacional que valorize a excelência, a inovação e o cumprimento de metas. Celebrar os sucessos e aprender com os desafios enfrentados.



Implementar mudanças no setor público para otimizar as rotinas de trabalho, digitalizando todos os processos e eliminando o uso de papel.



Buscar parcerias para prospectar possíveis inovações que gerem impactos positivos para a administração pública e para a sociedade.



Inúmeras mudanças no setor público podem ser promovidas ao se incentivar uma cultura organizacional inovadora que conecta as necessidades governamentais com soluções do ecossistema local. A inovação aberta é uma estratégia eficaz para engajar diferentes atores dos setores público e privado, promovendo o desenvolvimento de soluções que abordem desafios públicos de forma positiva.

Felizmente, a legislação brasileira é muito avançada nesse sentido: os Marcos Legais de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016) e das Startups e do Empreendedorismo Inovador (Lei Complementar nº 182/2021) já estabelecem instrumentos que facilitam a contratação de soluções inovadoras pelo poder público e têm ajudado a transformar a realidade de municípios de todos os portes.

# 7 Definição do plano prioritário

A elaboração do plano prioritário é um passo fundamental para qualquer nova gestão municipal. Este plano estabelece as ações de curto prazo que serão priorizadas e serve como um guia estratégico para os primeiros meses do mandato. Ele deve ser desenhado de forma colaborativa, considerando tanto os compromissos assumidos na campanha quanto as necessidades emergentes da comunidade.

Ela requer uma abordagem colaborativa e estratégica, baseada em uma compreensão clara da situação atual do município e das expectativas dos cidadãos. Ao seguir esses passos, a nova administração pode estabelecer uma base sólida para um governo eficaz e orientado para resultados, capaz de enfrentar desafios imediatos e posicionar o município para um desenvolvimento sustentável a longo prazo.

O plano prioritário pode ser discutido/elaborado em uma oficina com todos os envolvidos para definir as ações de curto prazo. Esse “combinado” de ideias é que vai ajudar o gestor na condução dos seus trabalhos, tendo-se clareza sobre onde serão os maiores impactos.

A seguir, traremos algumas orientações sobre como realizar esse processo, uma tarefa complexa, mas essencial.



Realizar uma avaliação abrangente da situação do município em termos de finanças, contratos, infraestrutura, serviços públicos, desafios sociais e ambientais, priorizando as áreas que necessitam de atenção imediata.



Examinar a LOA, PPA e LDO para entender as receitas, despesas, as prioridades orçamentárias já estabelecidas, dívidas e compromissos futuros, garantindo que haja recursos financeiros suficientes para apoiar as iniciativas-chave.



Estabelecer uma política de apoio à formalização dos Microempreendedores Individuais com isenção de taxas, dispensa de licença e alvará, estímulo à contratação de MEI por meio dos pequenos reparos, utilizando a NFSe padrão nacional da RFB.



Iniciar esforços para modernizar e digitalizar processos administrativos, eliminando o papel.



Aplicar as leis federais nº 123/2006 e nº 14.133/2021 visando fortalecimento dos pequenos negócios e a promoção do desenvolvimento econômico sustentável.



Iniciar um processo de revisão e atualização do plano diretor, se necessário.



Incentivar os empreendedores informais a se regularizarem como Microempreendedor Individual (MEI), a forma mais simples de empreender legalmente, obter um CNPJ, emitir notas fiscais, participar de compras públicas e acessar diversos outros benefícios.



Adotar uma nova matriz energética em todos os imóveis de responsabilidade do município. Essa transição não só proporcionará uma considerável economia de recursos, mas também será ambientalmente responsável, reduzindo o impacto ambiental e promovendo a sustentabilidade.



Analisar quando foi a última atualização da Planta Genérica do Município (PGV), pois o ideal é alterar no primeiro ano de mandato.



Buscar o apoio do Sebrae na criação de um Plano Municipal de Resiliência Climática. Esse plano deverá conter sistemas de monitoramento e alerta para lidar eficazmente com eventos climáticos extremos, como queimadas e enchentes.



Conectar as diversas áreas do governo para promoção do desenvolvimento econômico.



Apoiar os projetos conduzidos pelo Comitê Gestor de Desenvolvimento Municipal e aproximar as ações do governo com as iniciativas do Conselho de Desenvolvimento, se houver no município.



Estabelecer parcerias com outros municípios da região para ações conjuntas que promovam o crescimento local e regional. Isso inclui a valorização de produtos tradicionais do território, como a promoção nacional de alimentos artesanais por meio do Selo Arte.



Verificar a quantidade de produtos que a prefeitura adquire da agricultura familiar para a merenda escolar e o Programa de Aquisições de Alimento (PAA), visando implementar ações para o fortalecimento desses produtores.



Estimular o credenciamento de empreendedores locais para prestar serviços de manutenção e pequenos reparos para a prefeitura.



Articular a criação de consórcios públicos intermunicipais de múltiplas finalidades para prestar serviços de inspeção municipal, licenciamento ambiental, compras públicas e outros.



Ampliar o programa de Educação Empreendedora, que promove o desenvolvimento de competências empreendedoras por meio de uma metodologia de ensino eficaz, para toda a rede municipal de ensino, garantindo a capacitação contínua dos professores no tema do empreendedorismo.



Buscar o credenciamento da prefeitura junto ao Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar para emitir o Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), documento de identidade dos agricultores familiares, permitindo-lhes acessar diversas políticas públicas.



Apoiar a instalação do Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF), programa da Receita Federal em parceria com instituições de ensino superior para oferecer orientação contábil e fiscal gratuita a pessoas de baixa renda, MEIs, pequenos proprietários rurais e organizações da sociedade civil (OSC).



Simplificar os procedimentos de aprovação de alvarás de construção pode impulsionar o desenvolvimento econômico e reduzir a burocracia. Ao agilizar esses processos, é possível promover a geração de emprego e renda no município.



Oferecer atendimento especializado aos produtores rurais nas Salas do Empreendedor, disponibilizando informações e tecnologia para o setor, em parceria com o Sebrae e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar).



Estabelecer parcerias com os Centros de Referência de Assistência Social (Cras) para promover a inclusão socioprodutiva de populações em situação de vulnerabilidade, criando oportunidades no empreendedorismo.



Aproveitar os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) não apenas como uma ferramenta para melhorar a educação, mas também integrá-los a uma política de fortalecimento da economia local, contratando micro e pequenas empresas para fornecer bens e serviços às escolas.



Promover a valorização de produtos tradicionais vinculados a determinados territórios através de sistema de Indicação Geográfica.

Explorar as peculiaridades de um município ou de uma região pode ser uma estratégia valiosa para o desenvolvimento dos negócios locais. Muitas regiões são reconhecidas, tanto nacional quanto internacionalmente, pela qualidade diferenciada de seus produtos e serviços. Esse reconhecimento é frequentemente obtido por meio das **Indicações Geográficas (IGs)**, que são ferramentas coletivas essenciais para a valorização de produtos tradicionais associados a territórios específicos.

As IGs permitem agregar valor aos produtos e proteger as regiões produtoras, garantindo autenticidade e estimulando a economia local. Além disso, elas ajudam a preservar o patrimônio cultural e natural da região, promovendo a sustentabilidade e a identidade regional. A certificação por meio de uma IG pode aumentar a competitividade dos produtos no mercado, atraindo consumidores que buscam qualidade e originalidade.

As Indicações Geográficas não apenas impulsionam a economia local, mas também incentivam o turismo. Regiões com produtos IG atraem visitantes interessados em conhecer a origem e o processo de fabricação desses produtos, fomentando o turismo cultural e gastronômico. Dessa forma, a economia local se diversifica e se fortalece, beneficiando não apenas os produtores, mas toda a comunidade.

Caso a gestão municipal queira utilizar as IGs como uma estratégia de desenvolvimento local ou regional, valorizando os produtos, preservando a cultura e promovendo um crescimento econômico sustentável e inclusivo, poderá contar com o apoio técnico do Sebrae. O Sebrae oferece programas de capacitação e treinamento para produtores locais, ajudando-os a entender os benefícios e requisitos das IGs, além de proporcionar assessoria técnica necessária para a obtenção e gestão das certificações.



Consulte o Guia Prático sobre Simplificação da Abertura de Empresas e Compras Governamentais: <https://bit.ly/3ZrUls7>

# 8

## Relação do Executivo com Legislativo e Judiciário



É fundamental reforçar os papéis e cuidados distintos entre os poderes, que devem estar baseados

em princípios de respeito mútuo, colaboração e independência. Essa relação é necessária e deve acontecer de maneira objetiva e funcional, colocando como prioridade as entregas para a sociedade.

Uma interação positiva e produtiva com esses poderes pode facilitar a implementação de políticas públicas e assegurar a estabilidade e o desenvolvimento do município.

Uma gestão que construa essas relações de forma sólida e colaborativa estará melhor posicionada para enfrentar os desafios e servir à sua comunidade de forma eficaz.

Ao promover o diálogo e buscar soluções conjuntas, a administração municipal garante a implementação de políticas públicas, a estabilidade institucional e o desenvolvimento contínuo do município, sempre priorizando os interesses da comunidade. Ao adotar essas diretrizes, a administração municipal estará melhor preparada para construir um legado de transparência, eficiência e justiça.

A seguir, estão algumas diretrizes sobre como essas relações podem ser pautadas.

### RELAÇÃO COM O PODER LEGISLATIVO



Promover reuniões regulares com os vereadores para discutir projetos, orçamentos e políticas públicas. Isso ajuda a criar um canal de comunicação direto e facilita a troca de ideias.



Envolver os vereadores no processo de tomada de decisões desde o início, solicitando sua opinião e feedback sobre as propostas e projetos.



Compreender que os vereadores têm o direito e o dever de fiscalizar a administração pública. Portanto, é fundamental responder às suas solicitações de informações de maneira completa e em tempo hábil.



Fomentar boas relações com todos os vereadores, independentemente de seus partidos, para garantir um ambiente político colaborativo.



Estar disposto a negociar e buscar soluções que atendam às necessidades do município, nas questões controversas ou de grande impacto, respeitando os pontos de vista dos vereadores.



Procurar resolver divergências de forma amigável e evitar confrontos que possam prejudicar a governabilidade.

## RELAÇÃO COM O PODER JUDICIÁRIO



Reconhecer a importância da independência do poder judiciário e respeitar suas decisões e sentenças.



Assegurar que todas as ordens e decisões judiciais sejam cumpridas de forma rápida e eficaz pela administração municipal.



Manter um diálogo respeitoso e contínuo com as autoridades judiciais locais, como juízes e promotores, especialmente em questões que envolvam a administração municipal.



Colaborar com o judiciário em iniciativas que visem à melhoria do sistema judicial local e o bem-estar da comunidade, como programas de justiça comunitária ou soluções alternativas de conflitos.



Resolver conflitos administrativos e jurídicos de maneira preventiva, através de negociações e mediação, sempre que possível.



Incentivar programas que aproximem a Justiça da população, como o acesso à assistência jurídica gratuita ou campanhas educativas sobre direitos e deveres dos cidadãos.



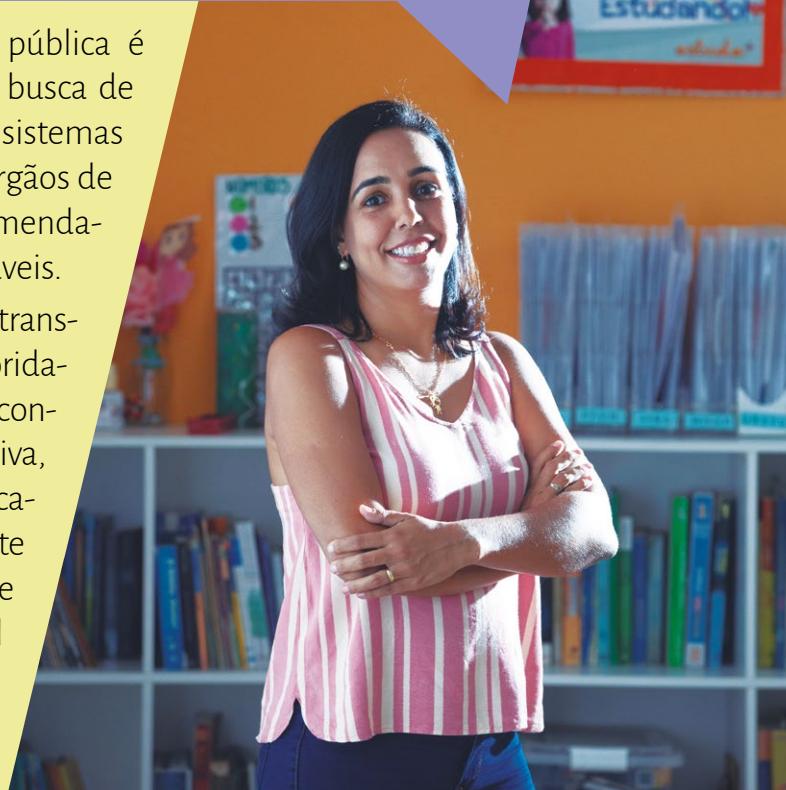
# 9

## Transparência: uso de recursos e apresentação de resultados

A transparência na administração pública é uma obrigatoriedade. Deve orientar na busca de informações sobre a situação atual, quais sistemas estão disponíveis, qual a avaliação dos órgãos de controle sobre o município e se há recomendações ainda não atendidas pelos responsáveis.

Para uma nova gestão municipal, a transparência deve ser tratada como uma prioridade estratégica. Ela não apenas promove a confiança pública e a eficiência administrativa, mas também fortalece a democracia ao capacitar os cidadãos a participar ativamente na governança local. Ao adotar práticas de transparência, a administração municipal demonstra seu compromisso com a ética, a responsabilidade e a melhoria contínua em prol da comunidade.

A seguir, estão diretrizes sobre como uma nova gestão municipal pode abordar a transparência.



Reiterar o compromisso do governo com a transparência. Isso deve ser comunicado amplamente, logo no início do mandato, para sinalizar a importância desse valor.



Estabelecer ou fortalecer as auditorias internas e órgãos de controle que possam monitorar e assegurar a conformidade com as normas de transparência.



Garantir que o portal de transparência do município seja atualizado regularmente e contenha informações detalhadas sobre receitas, despesas, contratos, licitações, salários de servidores e outras atividades governamentais.



Assegurar que as informações sejam apresentadas de maneira clara e acessível, facilitando o entendimento dos cidadãos, independentemente de seu nível de conhecimento técnico.



Organizar fóruns e audiências públicas regulares onde a população possa acompanhar, discutir e influenciar as decisões de governo. Isso inclui orçamentos participativos e consultas sobre grandes projetos ou políticas públicas.



Utilizar tecnologias digitais para permitir que os cidadãos façam sugestões, denúncias ou perguntas sobre as ações do governo.



Investir em treinamentos para servidores municipais sobre a importância da transparência e como implementá-la em suas áreas de atuação.



Estabelecer sistemas rigorosos de monitoramento para acompanhar como os recursos são gastos, identificando rapidamente qualquer desvio ou uso ineficiente.



Programar auditorias regulares e independentes para revisar as finanças e operações do governo, publicando os resultados de forma aberta.



Manter uma visão de longo prazo sobre a sustentabilidade financeira do município, evitando endividamentos excessivos e assegurando que as despesas futuras sejam gerenciáveis.



Manter a população informada sobre o status de projetos e programas importantes, incluindo prazos, custos e objetivos alcançados.



Utilizar múltiplos canais de comunicação, como mídias sociais, boletins informativos e encontros comunitários, para garantir que as informações alcancem o maior número possível de cidadãos.



Para que a nova administração seja bem-sucedida, é fundamental que esteja plenamente comprometida com a transparência, integrando-a de maneira consistente em suas políticas e ações. Isso inclui garantir que todos os cidadãos tenham acesso aos serviços públicos e promover a inovação como um meio de alcançar soluções sustentáveis para o município. A inovação é crucial para enfrentar desafios globais e locais, pois aumenta a eficiência, melhora a competitividade e possibilita a produção de soluções criativas para problemas complexos.

Ao fomentar um ambiente que valorize a inovação, a gestão municipal não apenas fortalece as empresas locais e cria novas oportunidades de mercado, mas também encontra soluções mais eficientes para os desafios diários da administração pública. A inovação, estimulada por meio de parcerias e incentivos do poder público, permite que as empresas desenvolvam tecnologias e métodos que abordam diretamente os problemas enfrentados pela administração. Isso não só aumenta a transparência das ações municipais, mas também contribui para um futuro mais próspero e sustentável para toda a comunidade.

O Sebrae pode ser um parceiro valioso nesse processo, apoiando os municípios no fortalecimento do sistema local de inovação. Isso inclui promover a integração entre instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação, o poder público e as empresas, além de incentivar a criação de políticas públicas que estimulem o surgimento de empreendimentos inovadores e atraiam empresas com perfil inovador.

# 10

## Com quem posso contar: parcerias estratégicas

É importante saber quem são os possíveis parceiros com os quais a gestão pode contar. Os parceiros podem ser locais e externos, públicos e privados, regulamentares ou em projetos. Contar com uma variedade de parceiros produz resultados significativos para o município.

Ao buscar e estabelecer colaborações com diversos setores, o governo municipal pode ampliar seus recursos, aprimorar a prestação de serviços e promover um desenvolvimento sustentável e inclusivo. Essas parcerias, quando bem gerenciadas, são um caminho poderoso para se alcançar uma administração eficiente e responsiva às necessidades da comunidade.

Essas parcerias, quando bem gerenciadas, são um caminho poderoso para se alcançar uma administração eficiente e responsiva às necessidades da comunidade.

Aqui estão algumas abordagens detalhadas sobre como buscar e maximizar essas parcerias para uma administração eficiente.



Buscar parcerias com o governo federal para acesso a recursos federais, participação em programas e projetos nacionais, e articulação de demandas municipais em nível federal.



Estabelecer parcerias com o governo estadual para acesso a recursos estaduais, programas e projetos conjuntos que beneficiem o município.



Viabilizar parcerias com os municípios do território para alinhar recursos e esforços, especialmente em áreas de interesse comum.



Colaborar com ONGs locais para implementar projetos sociais, ambientais e culturais, utilizando a expertise dessas organizações.



Estabelecer diálogo com associações de moradores para entender as necessidades locais e implementar ações comunitárias em conjunto.



Fomentar parcerias com empresas locais para investimentos em infraestrutura, programas de responsabilidade social corporativa e geração de empregos.



Incentivar parcerias com startups e incubadoras para promover inovação tecnológica, especialmente em áreas como educação, saúde e sustentabilidade.



Estabelecer colaborações com universidades para desenvolver projetos de pesquisa aplicada, capacitação de servidores municipais e promoção de eventos educacionais.



Colaborar com centros de pesquisa para acessar estudos e análises especializadas que possam embasar políticas públicas municipais.



Engajar-se com organismos internacionais para acessar financiamentos, programas de cooperação técnica e compartilhamento de melhores práticas globais.



Dialogar com movimentos sociais para compreender demandas específicas da sociedade civil organizada e buscar soluções conjuntas para problemas sociais.



Buscar apoio de fundos filantrópicos para financiar projetos sociais e ambientais que beneficiem a comunidade.



Manter um canal de comunicação aberto e constante com potenciais parceiros, ouvindo suas necessidades e propostas.



Identificar interesses comuns e objetivos compartilhados para maximizar os benefícios mútuos das parcerias.



Fomentar uma agenda de território com os municípios vizinhos.



Contar com o apoio do Sebrae para implantação de políticas públicas de desenvolvimento local e melhoria do ambiente dos pequenos negócios.

Ao aderir ao **Programa Cidade Empreendedora**, a prefeitura assume um compromisso significativo com o desenvolvimento econômico e social do município, fortalecendo a economia local através de ações integradas que beneficiam diretamente a população e os empreendedores.

O Sebrae espera contribuir de maneira significativa com as orientações deste Guia e reafirma seu compromisso em ser um parceiro estratégico na jornada de desenvolvimento dos municípios. O time Sebrae está à disposição para colaborar na construção de um ambiente que favoreça o empreendedorismo, a inovação, o fortalecimento das lideranças e o crescimento econômico.

Além das soluções já apresentadas, o Sebrae oferece consultorias especializadas, capacitações em gestão pública, programas de incentivo ao agronegócio e ao turismo, e suporte na criação de políticas públicas eficazes. Juntos, podemos transformar municípios em exemplos de progresso, sustentabilidade e prosperidade. Conte com o Sebrae para fazer a diferença!



# Economia Solidária e Economia Circular

É essencial que a nova gestão municipal, em colaboração com outras instituições, priorize o fortalecimento da Economia Solidária, que visa criar um ambiente mais igualitário, oferecendo oportunidades para todos. Esse modelo econômico redefine o papel das empresas na sociedade, promovendo uma abordagem mais justa e equilibrada nos âmbitos social, econômico, ambiental e sustentável. A Economia Solidária é estruturada nos seguintes princípios:

- 1. Autogestão:** As decisões são tomadas coletivamente por todos os trabalhadores, de forma democrática e igualitária.
- 2. Cooperação:** Em vez de competir, a cooperação promove ações conjuntas para atingir metas compartilhadas.
- 3. Solidariedade:** Refere-se à união de interesses e objetivos entre os membros de um grupo, reforçando o apoio mútuo.
- 4. Centralidade no ser humano:** O foco da produção, troca, distribuição e consumo está sempre no bem-estar das pessoas.
- 5. Valorização da diversidade:** Inclui o respeito e a apreciação pela diversidade cultural, biológica, étnica, linguística e religiosa.
- 6. Valorização do saber local e da aprendizagem:** Reconhece e valoriza o conhecimento transmitido entre gerações, reforçando a importância das vivências e saberes locais.



**7. Justiça social na produção:** Busca equilibrar as desigualdades, garantindo proteção e inclusão dos mais vulneráveis.

**8. Cuidado com o meio ambiente:** Prioriza o uso consciente dos recursos naturais e a preservação ambiental, com ações de recuperação e educação sustentável.

Por meio de parcerias estratégicas, o município pode promover iniciativas que organizem e capacitem grupos para atuar de forma colaborativa, garantindo uma distribuição justa dos resultados. Esse modelo também incentiva a sustentabilidade ambiental e a inclusão social, fortalecendo as comunidades locais.

A Economia Solidária e o cooperativismo são alternativas eficazes para a gerar trabalho e renda, especialmente entre as populações mais vulneráveis. Esses modelos garantem igualdade no acesso a recursos econômicos e promovem o desenvolvimento inclusivo. Quando alinhado aos princípios da Economia Solidária, o cooperativismo se torna uma ferramenta essencial o desenvolvimento sustentável.

Ao implementar essas ações, a gestão municipal fortalecerá o desenvolvimento econômico local e contribuirá para uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável.

O Sebrae está disponível como parceiro estratégico na implementação dessas iniciativas, oferecendo consultorias, capacitações e orientação técnica para garantir o sucesso e a longevidade dos projetos. Com o apoio do Sebrae, os gestores municipais terão à disposição uma rede focada no crescimento econômico sustentável e no fortalecimento da comunidade local.

Algumas ações sugeridas para fomentar a Economia Solidária no município incluem (página a seguir):



**Para saber mais sobre Economia Solidária, acesse o link.**

<https://bit.ly/47wUjRq>



Facilitar a criação de associações e cooperativas para reciclagem, promovendo a economia circular e a preservação do meio ambiente.



Apoiar e orientar grupos de agricultura familiar, oferecendo suporte técnico e organizacional para melhorar a produção e acesso a mercados.



Incentivar a produção de orgânicos, promovendo práticas agrícolas sustentáveis e de alto valor agregado.



Estimular cooperativas de crédito, facilitando o acesso ao crédito para pequenos negócios.



Capacitar grupos em gestão financeira, controle de fluxo de caixa e capital de giro, assegurando a sustentabilidade econômica.



Oferecer consultoria técnica para que os grupos compreendam os aspectos essenciais da colaboração.

## PROJETO NACIONAL SEBRAE PRÓ-CATADORES

Ao olhar as políticas públicas, os municípios brasileiros falham em implementar a coleta seletiva com a contratação de associações e cooperativas de catadores para a prestação de serviços, estabelecida no Plano Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Organizações que recebem materiais de coleta seletiva municipal indicam que há excesso de rejeitos presentes entre os recicláveis, o que aumenta o trabalho e diminui a renda. Há também dificuldade da venda direta, em razão da presença dos chamados “atravessadores”.

O Sebrae se propôs a desenvolver soluções para a melhoria dos sistemas municipais de coleta seletiva com a inclusão produtiva dos catadores de materiais recicláveis, oferecendo capacitação e ferramentas de suporte para o desenvolvimento de seu negócio. Uma das iniciativas acontece por meio do **Projeto Nacional Sebrae Pró-Catadores**, que visa promover a inclusão socioeconômica de catadores e catadoras de materiais reutilizáveis e recicláveis. Busca também impulsionar o Programa Diogo de Sant’Ana Pró-Catadoras e Pró-Catadores para a Reciclagem Popular, do governo federal.

Entre as iniciativas, estão o apoio às prefeituras para contratação de cooperativas de reciclagem (Cidade Empreendedora); a formalização e gestão empresarial para catadores e catadoras autônomos; o estímulo à inovação e a produtividade em cooperativas e o estudo de cadeias de valor da economia circular de estados e municípios.

# 12 Sustentabilidade e crise climática

O agravamento da crise climática, resultante do processo de aquecimento global provocado pelo crescimento das emissões de carbono e pela elevação do efeito estufa na atmosfera, está se tornando cada vez mais evidente, com sucessivas ocorrências de eventos climáticos extremos.

Estes desastres ambientais destroem ativos econômicos, comprometem a infraestrutura, geram enormes prejuízos materiais, provocam migrações em massa, desequilibram ecossistemas, elevam o nível dos oceanos ameaçando zonas costeiras e o delta de grandes rios, favorecem o surgimento de pandemias, alteram o regime de chuvas, interferem na produção de energia e nas condições de produção agrícola, dentre muitos outros desafios.

Os pequenos negócios, assim como a população mais vulnerável, são os principais atingidos, com a perda parcial ou total de seus imóveis, mobiliário, equipamentos, estoques, documentos, enfim, tudo aquilo essencial à sua sobrevivência.

Tudo isso implica na necessidade urgente e inadiável de tornar as cidades, onde



reside a maior parte da população global, em lugares resilientes aos efeitos da crise climática e capazes de adaptação à mudança do clima.

A situação atual exige dos prefeitos uma atenção estratégica para garantir suprimento de energia, água e alimentos, essenciais para a vida. Além disso, é preciso ter medidas de prevenção e mitigação para situações emergenciais como excessos de calor, frio ou chuvas: sistemas de monitoramento e alerta, protocolos e procedimentos para remoção de pessoas em áreas de risco, estudos sobre impactos climáticos na economia local e medidas de adaptação, dentre outras.

Ainda mais importante é a iniciativa planejada de fazer a transição para uma economia pós-carbono, com a redução progressiva de emissões de gases de efeito estufa, a substituição da energia fóssil por energia renovável e sustentável, a mudança do sistema de mobilidade urbana, estimulando o uso de veículos não poluentes, a reciclagem e destinação correta de resíduos, o desmatamento zero, o reflorestamento de áreas degradadas, a proteção de recursos hídricos, o controle de atividades de alto impacto ambiental, o estímulo à inovação e à mudança do padrão atual de produção e consumo, que se tornou insustentável.



## O que a gestão municipal pode fazer pela sustentabilidade com o apoio do Programa Cidade Empreendedora?



Promover a adequação do município às exigências da legislação ambiental, sem flexibilizações, combatendo o negacionismo e as medidas protelatórias.



Promover e estimular atividades de conscientização sobre sustentabilidade ambiental nas escolas e nas organizações da sociedade.



Adotar Plano Municipal de Resiliência Climática para prevenção aos eventos climáticos extremos como enchentes e inundações, queimadas e incêndios florestais, ondas de calor e frio.



Instalar sistemas inteligentes de monitoramento e alerta para prevenção de eventos climáticos extremos.



Adotar um Programa de Remoção dos moradores que ocupam áreas com risco de enchente, deslizamento de encostas, incêndios florestais e desastres similares.



Incentivar o desmatamento zero e adotar programas de reflorestamento de áreas degradadas e de conservação de parques e áreas florestais remanescentes, além de proteger áreas de nascentes e matas ciliares.



Implementar Plano Municipal de Resíduos Sólidos para dar o devido tratamento aos resíduos produzidos no município, desativar os lixões e incentivar a coleta seletiva, a logística reversa, a reciclagem, a contratação de cooperativas de catadores e o pagamento por serviços ambientais.



Incentivar os que utilizam fontes de energia renovável em casa ou empresas, estimular investimentos em produção distribuída de energia renovável e sustentável.



Substituir a frota de veículos da prefeitura por veículos não-poluentes e estimular a mudança no sistema de transporte coletivo. Criar ciclovias e estimular a redução do uso de veículos particulares de propulsão à base de combustível fóssil.



Estimular negócios da bioeconomia (bio-insumos agrícolas, bio-plásticos, fitoterápicos, fitocosméticos, nutracêuticos).

# 13 Programa Acredita e acesso a crédito

O Programa Acredita, do governo federal, traz em seu Eixo 02 (Acredita no Seu Negócio) iniciativas voltadas ao fortalecimento dos pequenos negócios, tendo o Sebrae como um relevante parceiro na preparação e conscientização dos empreendedores que buscam por crédito. E as gestões municipais podem e devem priorizar ações estratégicas para maximizar os resultados deste importante programa.

Entre essas iniciativas, o Desenrola Pequenos Negócios surgiu para contribuir com a renegociação de dívidas das empresas com faturamento anual até R\$ 4,8 milhões por ano, e o ProCred 360 se posiciona como uma política de estímulo ao crédito para MEIs e microempresas, oferecendo linhas de crédito com garantias facilitadas.

Outra ação relevante é o Acredita Sebrae, que atua por meio do Fundo de Aval para a Micro e Pequena Empresa (Fampe), provendo garantia complementar e crédito assistido e orientado para facilitar o acesso dos pequenos negócios ao financiamento.

Para que os municípios fomentem ainda mais os pequenos negócios, podem adotar as seguintes estratégias:



## 1. Estimular os Fundos de Aval para ampliar o acesso a crédito –

Divulgar os fundos existentes para os pequenos negócios, em especial o Fampe, que é operacionalizado pelo Sebrae. A prefeitura pode também, com o apoio do Sebrae, viabilizar a criação de fundos de garantia municipais e/ou aportar recursos em fundos existentes, viabilizando o financiamento de pequenos negócios que não possuem garantias suficientes. Isso facilita o acesso ao crédito junto a bancos e cooperativas de crédito.

## 2. Educação Financeira e Consultoria –

Oferecer, através de parcerias com o Sebrae, capacitação em gestão financeira e consultoria personalizada, preparando os empreendedores para acessar crédito e gerenciar eficientemente os recursos obtidos, aumentando suas chances de sucesso.

## 3. Programa de Empréstimos a Juro Zero –

Oferecer linhas de crédito com juro zero ou subsidiado para pequenos negócios, incentivando tanto o capital de giro quanto os investimentos em inovação e tecnologia, promovendo o crescimento econômico local.

Com essas ações, as prefeituras podem criar um ambiente mais propício ao desenvolvimento dos pequenos negócios, fortalecendo a economia local e incentivando a geração de emprego e renda.





# CONSTRUINDO O FUTURO DO MUNICÍPIO



1

## De olho nas tendências



### DESAFIO

A rapidez com que as mudanças estão ocorrendo no mundo é uma realidade já percebida por todos. E no Brasil não é diferente.

Tendências são **fatos, comportamentos, movimentos, manifestações** de que algo está mudando.

Se bem aproveitadas as tendências se tornam **oportunidades**, como a digitalização dos serviços públicos, que melhoram significativamente a experiência do cidadão. Mas se forem evitadas elas se transformam em **riscos**, como no caso do despreparo de alguns municípios frente às mudanças climáticas.

Como existe algum grau de incerteza nas tendências, elas podem gerar dúvidas ou paralisia. No entanto, as prefeituras que abraçam as tendências conseguem gerar mais prosperidade para o município e bem-estar para a população do que aquelas que não o fazem.

### PONTO DE VISTA

A identificação e monitoramento de tendências permitirão às prefeituras trabalharem suas missões (tópico apresentado no capítulo adiante), planos, projetos e orçamentos para o desenvolvimento sustentável, e ainda realizar intervenções para construir resiliência futura. É essencial que as prefeituras brasileiras estejam atentas para se **adaptarem**, ou se **anteciparem** às tendências.

Algumas das principais tendências do Brasil e do mundo que devem afetar os municípios estão nas páginas a seguir.



## PRINCIPAIS TENDÊNCIAS ATUAIS PARA A GESTÃO DAS CIDADES



Empreendedorismo e inovação para prosperidade regional



Cuidado, bem-estar e segurança das pessoas



Transição energética como alavanca de desenvolvimento



Êxodo rural e crescimento ordenado nas cidades



Atuação de municípios de forma colaborativa e consorciada



Cidades inteligentes



Educação, competências, cultura e desenvolvimento humano na era da Inteligência Artificial



Cidades resilientes



Governo digital



Economia circular e regeneratividade de biomas e recursos

## Empreendedorismo e inovação para prosperidade regional

■ Estudos, como o do Índice de Cidade Empreendedora (ICE), da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), revelam que o **incentivo ao empreendedorismo e à inovação impulsiona o crescimento econômico local, a geração de empregos e a melhoria da qualidade de vida**. Cidades que fomentam uma cultura empreendedora e inovadora se tornam mais atrativas para investidores, empresas e talentos.

■ O empreendedorismo e a inovação surgem das **vocações e das potencialidades regionais manifestadas pela cultura, talento humano, capacidades instaladas e características naturais** do local.

■ Alguns municípios e regiões decidem **convergir os esforços da prefeitura** e de diversos **outros agentes**, como universidades, bancos e cooperativas de crédito, empresas em setores econômicos já estabelecidos ou **emergentes, como da bioeconomia, economia criativa, economia do mar (azul), turismo sustentável e inteligente**, considerando esses setores estratégicos para gerar prosperidade regional.

O Sebrae e outros agentes regionais têm formado ecossistemas de empreendedorismo e inovação para impulsionar esse movimento.



## Explorando oportunidades e mitigando riscos



Aprimorar competências técnicas, socioemocionais e cívicas do cidadão para que possam empreender de forma qualificada.



Possibilitar acesso dos empreendedores a diversos mecanismos de crédito e financiamentos, assim como de investimentos privados e públicos.



Criar ambiente favorável para fazer negócios. Por exemplo, algumas cidades vêm se posicionando como hubs de nômades digitais, atraindo profissionais que trabalham remotamente de qualquer lugar.



Aplicar tecnologias e pesquisas científicas das universidades e centros de pesquisa.



Apostar em setores econômicos estratégicos específicos.



Promover ação coordenada e colaborativa entre vários agentes e setores da sociedade, convergindo recursos financeiros, pesquisas científicas e políticas públicas para os setores estratégicos.

## PENICHE (PORTUGAL)

Cidade com 26 mil habitantes em Portugal, Peniche é um exemplo de prosperidade regional a partir da economia azul. Com investimento em um “hub azul”, Peniche vai receber um investimento de 5,4 milhões de euros para construir o “Edifício Smart Ocean – Open Labs”, que irá abrigar empresas e startups da economia do mar (azul), com foco em áreas como aquicultura, biotecnologia e inovação alimentar.

A economia do mar abrange áreas como:

- Turismo costeiro.
- Energias renováveis do oceano.
- Biotecnologia marinha.
- Mineração em águas profundas.
- Obras marítimas.

É um setor da economia que conta com startups inovadoras avaliadas em 194 milhões de euros. Um dos objetivos da iniciativa do hub azul em Peniche é criar condições para o surgimento de um ecossistema de inovação, que possa promover o desenvolvimento sustentável de setores como pesca e aquicultura.

Portugal é uma referência mundial em economia azul e está sendo um bom exemplo para todos os países que têm interesse em desenvolvê-la.



## Cuidado, bem-estar e segurança das pessoas

■ O Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome desenvolveu um Marco Conceitual para a formulação da Política Nacional de Cuidados e do Plano Nacional de Cuidados. Nele se lê uma definição para a sociedade do cuidado como um “novo paradigma para o desenvolvimento (...), que traz o **cuidado para o centro da vida**. Suas bases são a corresponsabilização, a sustentabilidade da vida e do planeta e a garantia de direito ao cuidado, incorporando as perspectivas de gênero, da interseccionalidade e da interculturalidade nas políticas públicas (...) e, ainda, compreender o cuidado como um bem público”.

■ O **envelhecimento da população**, a flexibilização do trabalho, com mais profissionais buscando a saúde pública, **novas configurações familiares**, o desafio crescente de **lidar com a saúde mental** das pessoas, a maior **pressão social por diversidade e inclusão**, são forças que têm mobilizado os gestores municipais a redesenharem as políticas do cuidado, bem-estar e segurança. Segundo o IBGE, em 2030 o Brasil terá a 5ª maior população de idosos no mundo.

■ Uma política de cuidado foca, por um lado, na **personalização**, nos **relacionamentos de confiança** e na **empatia** com o contexto sociocultural dos indivíduos e das famílias. Por outro lado, promove um **ambiente municipal saudável, seguro e convidativo**, como gerador de cuidados e bem-estar.

■ O trabalho de **cuidado como bem público**, muitas vezes invisibilizado, majoritariamente exercido por mulheres, está associado à saúde e assistência social. Agora está sendo ampliado para diversos outros setores, como no quadro a seguir.

## Explorando oportunidades e mitigando riscos

Serão cada vez maiores as demandas para que os municípios estejam alinhados com os conceitos de cuidado. Isso envolve revisitar seus planejamentos e ações para garantir que todos tenham o suficiente para viver com conforto, segurança e felicidade.



## Transição energética como alavanca de desenvolvimento

■ Muitas cidades do Brasil e do mundo estão se envolvendo na transição energética, adotando **metas e compromissos de neutralidade de carbono**, em linha com pactos globais, nacionais e estaduais. É estimado que, atualmente, **70% das emissões energéticas ocorrem nas cidades**.

■ O Brasil já possui uma matriz elétrica predominantemente renovável, com 84% proveniente de fontes limpas, acima da média mundial de 28%, e é o 6º país que mais investiu em transição energética. Por outro lado, as **emissões de carbono dos veículos não elétricos e geradas por alguns setores econômicos ainda são um desafio** a ser enfrentado nas cidades.

■ Os municípios têm uma **oportunidade única de contribuir com a redução dos efeitos das mudanças climáticas**, como a de atrair investimentos para essa transição, a exemplo da mobilidade elétrica ou da revitalização de edifícios para melhor eficiência energética. Também podem gerar **receita extra** com créditos de carbono e **reduzir os custos de energia** para os negócios, investindo em fontes renováveis, como energia solar.



## Explorando oportunidades e mitigando riscos

No Brasil, o envolvimento das cidades ainda é tímido quando o assunto é transição energética. No entanto, há muitas oportunidades que impactam diretamente as gestões municipais.



Oportunidades de acessar fundos de investimento brasileiros e internacionais.



Possibilidade de receita extra com o uso créditos de carbono.



Redução de danos à saúde da população.



Maior qualidade de vida nas cidades.



Atração de empregos de alta qualidade.



Atração de empresas inovadoras para a cidade, incrementando o ambiente de negócios.



Redução dos custos com energia para os pequenos negócios – que podem gerar sua própria energia (solar por exemplo).



Revitalização de edifícios para que tenham mais eficiência energética.

## LIMERICK (IRLANDA)

Limerick, cidade de porte médio na Irlanda, tem a ambição de neutralizar as emissões de carbono por meio do programa CityXChange do Horizon 2020, da União Europeia. Ele visa criar um ecossistema urbano sustentável, com zero emissões, e estabelecer uma cidade-região com 100% de energia renovável até 2050, tornando-se uma das cidades-modelo em descarbonização. Os principais esforços e resultados incluem:

- Criação de um Bloco de Energia Positiva em seu distrito de inovação, que produz mais energia do que consome anualmente.
- Implementação de um processo para analisar e melhorar a eficiência energética em edifícios selecionados, reduzindo a demanda total de eletricidade e compensando as necessidades restantes com fontes renováveis.
- Integração de tecnologias inovadoras como as de energia maremotriz para gerar energia limpa.
- Desenvolvimento de um roteiro de descarbonização para 2050.
- Nomeação de um Gestor de Ação Climática Comunitária para apoiar iniciativas climáticas locais.
- Planos para a transição da frota da cidade para veículos elétricos e fontes alternativas de combustível.

Com essas medidas, o município já reduziu em 34% a energia total recebida de fontes externas e não renováveis. Esses esforços posicionaram Limerick como líder em sustentabilidade urbana.



## Êxodo rural e crescimento ordenado nas cidades

■ De 2000 a 2022, a população rural no Brasil diminuiu 33,8%, quase o dobro da média mundial de 19,2% nesse período. Atualmente, mais de 50% da população mundial vive em cidades. Até 2050, serão quase **70% de moradores de cidades**. A urbanização tem se mostrado uma das megatendências mais poderosas do século 21.

■ Países em desenvolvimento como o Brasil têm experimentado o **movimento de migração para as cidades de forma desordenada**, trazendo sérios impactos na qualidade de vida dos cidadãos, crescimento dos territórios vulneráveis, moradias inadequadas, saneamento insuficiente e colapso na mobilidade.

■ Entre outras medidas, a gestão municipal tem recorrido a um melhor **reordenamento do território**, adotando o zoneamento urbano com **adensamento inteligente**, oferta de **moradias populares com financiamento acessível**, investimentos em **mobilidade inteligente, integrada, acessível, inclusiva e limpa** e expansão de serviços de saneamento, entre outras.



## Explorando oportunidades e mitigando riscos

Há diversas ações que a gestão pública municipal pode realizar para contornar a urbanização acelerada, elaborar planos diretores e políticas com ações para melhor ordenamento do território:



Recorrer ao zoneamento urbano que privilegia área de baixa emissão, restritas a pedestres sem veículos e Zonas Especiais Institucionais (ZEI).



Investir em infraestrutura verde, integrando a cidade com a natureza para melhorar a qualidade de vida, protegendo recursos hídricos e evitando ocupação de áreas de risco.



Promover a desconcentração habitacional e adensamento inteligente, investindo em moradias populares e enfrentando a segregação social.



Adotar mobilidade inteligente, integrada, acessível, inclusiva e limpa.



Expansão dos serviços de saneamento.



Equidade social: promover o acesso igualitário a serviços e oportunidades em todas as áreas da cidade.



Fiscalizar ocupações irregulares.



Gerar alternativas de moradia em áreas vulneráveis como planos de intervenção urbana para realocar os moradores em moradias populares.



Manter a continuidade de políticas públicas entre as gestões a cada quatro anos, não abandonando planos diretores anteriores.



Participação cidadã, envolvendo a população nas decisões sobre o desenvolvimento urbano, garantindo que as necessidades da comunidade sejam atendidas.

## Atuação de municípios de forma colaborativa e consorciada

■ A avaliação mais recente do Mapeamento dos Consórcios Públicos Brasileiros 2023 identificou que há, atualmente no Brasil, 723 consórcios públicos ativos – **85,9% dos municípios brasileiros participam de pelo menos um consórcio**. Dados mostram uma forte expansão do número de consórcios municipais no Brasil.

■ A fragmentação municipal após a Constituição de 1988, com a criação de muitos municípios pequenos, levou muitos deles a **buscarem consórcios para superar a falta de escala na prestação de serviços públicos**.

■ Exemplos virtuosos incluem:

- Consórcios para gestão de resíduos sólidos urbanos para racionalizar custos.

- Turismo, onde se buscam sinergias na promoção, mobilidade e serviços aos turistas.

- Consórcio intermunicipal multissetorial para inserção de pequenos produtores no mercado formal.



## Explorando oportunidades e mitigando riscos

A atuação consorciada traz benefícios relevantes, mas também desafios de ordem política, jurídica e administrativa que precisam ser considerados pelas prefeituras.

### BENEFÍCIOS



### DESAFIOS



# Cidades inteligentes

Segundo a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, cidades inteligentes são aquelas “**comprometidas com o desenvolvimento urbano e a transformação digital sustentáveis** (...), que atuam de forma planejada, inovadora, inclusiva e em rede, promovem o letramento digital, a governança e a gestão colaborativas e utilizam tecnologias para solucionar problemas concretos, criar oportunidades, oferecer serviços com eficiência, reduzir desigualdades, aumentar a resiliência e melhorar a qualidade de vida (...)”.

Impulsionado pelo movimento de urbanização e crescente uso de tecnologia, o investimento em cidades inteligentes deverá crescer a taxa anual de 20,51% até 2025. Existem rankings de cidades inteligentes, como o IMD Smart City Index. No Brasil, a plataforma e ranking Connected Smart Cities acelera a troca de experiências neste sentido.

■ A cidade inteligente se manifesta por meio da aplicação de **tecnologias baseadas em dados em ambientes urbanos**, incluindo sistemas de transporte inteligentes, edifícios com eficiência energética, redes de segurança pública com câmeras de vigilância, sistemas de gerenciamento de resíduos e plataformas de engajamento do cidadão.

■ Tecnologias de sensores (internet das coisas), computação em nuvem, big data (massa de dados) e análises alimentadas por Inteligência Artificial têm sido cada vez mais adotadas para otimizar a alocação de recursos, melhorar os serviços públicos e a qualidade de vida, além de promover a resiliência urbana.

■ A essência de uma cidade inteligente está em gerar **participação civil ativa dos cidadãos** na formulação e decisão sobre políticas, projetos e orçamentos.

## Explorando oportunidades e mitigando riscos

### COMPONENTES DA CIDADE INTELIGENTE





## ARIQUEMES E ROLIM DE MOURA (RONDÔNIA)

Ariquemes e Rolim de Moura, em Rondônia, junto com o Instituto Federal de Rondônia, são exemplos de cidades que estão apostando no movimento de cidades inteligentes.

O projeto tem investido em educação com a implantação de um sistema de informatização da gestão acadêmica e administrativa das Escolas Municipais de Educação Básica, em um sistema de informatização da gestão e dos fluxos de atendimento nas Unidades Municipais de Saúde. Também instalou o videomonitoramento inteligente para segurança do cidadão com rede de serviços interativa.

## FUJISAWA SST (JAPÃO)

Fujisawa Sustainable Smart Town (SST) é uma iniciativa de uma pequena cidade japonesa para um desenvolvimento urbano inteligente.

Num esforço colaborativo entre as entidades governamentais locais e a Panasonic, a iniciativa busca criar um ambiente de vida sustentável e interconectado, e enfatiza o envolvimento da comunidade, garantindo que os moradores sejam participantes ativos no desenvolvimento e nas operações diárias da cidade. Integra soluções de eficiência energética, incluindo painéis solares e redes inteligentes, para promover o uso de energia renovável e reduzir as emissões de carbono. Oferece opções de transporte sustentáveis, como estações de carregamento de veículos elétricos e serviços de mobilidade compartilhada. Disponibiliza sistemas de segurança avançados, incluindo tecnologias de vigilância e resposta a emergências, para garantir a segurança dos moradores. Serviços de telemedicina e sistemas de monitoramento de saúde estão disponíveis para melhorar o bem-estar.

O município conseguiu reduções significativas nas emissões de carbono e no consumo de energia, atraiu investimentos e criou oportunidades de emprego, e os moradores desfrutam de uma qualidade de vida maior, com melhores serviços, segurança e um forte senso de comunidade.



# Educação, competências, cultura e desenvolvimento humano na era da Inteligência Artificial

■ **Diversos empregos poderão ser perdidos** devido à separação no trabalho que está surgindo entre humanos, máquinas e algoritmos, de acordo com um relatório do Fórum Econômico Mundial, publicado em 2020. No entanto, espera-se o **surgimento de muitos novos empregos**, que estarão mais bem adaptados a essa nova realidade.

■ Os municípios devem tratar do desenvolvimento e **valorização humana integral e contínua** nos aspectos tecnológicos, cívicos, socioemocionais, culturais e prontidão para enfrentar os desafios da vida e do mercado de trabalho. Isto exige esforços coordenados na primeira infância, na educação básica, no ensino técnico e superior, gerando aprendizagem para a vida toda.

■ A **requalificação das pessoas** contribui para a redução da lacuna de competências, como no caso das digitais, e o “apagão de mão de obra” enfrentado por alguns setores econômicos. No contexto de desenvolvimento humano e social, cultura, arte e economia criativa são vetores de valorização da identidade, expressão regional, emancipação social e preservação do patrimônio cultural. No Brasil, esse segmento registrou 7,4 milhões de empregos qualificados em 2022.



## Explorando oportunidades e mitigando riscos

### ALGUMAS AÇÕES QUE PODEM SER EXPLORADAS PELAS ADMINISTRAÇÕES MUNICIPAIS



Programas de aprimoramento de competências, como as competências digitais, e de requalificação, em parceria com outros setores da sociedade.



Inclusão do empreendedorismo, habilidades socioemocionais e educação cívica nos ensinos fundamental, médio e técnico.



Currículos educativos mais flexíveis, e aprendizagem para a vida toda, para lidar com os desafios crescentes da sociedade e do mercado de trabalho.



Fortalecimento da cultura, arte e economia criativa para valorizar identidade, expressão regional, emancipação social e preservação do patrimônio cultural, além de gerar empregos qualificados.

## RIBAS DO RIO PARDO (MATO GROSSO DO SUL)

Ribas do Rio Pardo é uma cidade com cerca de 25 mil habitantes que enfrentava uma escassez de mão de obra qualificada, especialmente com a chegada de grandes projetos industriais, como a nova planta da Suzano, uma das maiores empresas de papel e celulose do Brasil.

A Suzano iniciou um programa de treinamento para capacitar os profissionais locais, visando atender à demanda de sua nova planta industrial. Esse programa foi essencial para preparar a mão de obra para os desafios técnicos e operacionais da nova planta, para criar cerca de 10 mil empregos diretos no pico de suas operações.

O município estabeleceu, ainda, parcerias com instituições de ensino técnico e superior para oferecer cursos que atendessem às necessidades específicas do mercado de trabalho local. Incluiu a criação de cursos técnicos em áreas como mecânica, eletrônica e gestão industrial.

Além dos esforços de requalificação, houve investimentos significativos na educação básica para garantir que as futuras gerações tenham uma base sólida de conhecimento. Houve investimentos em melhorias na infraestrutura escolar e programas de incentivo à permanência dos alunos na escola.

A taxa de desocupação em Mato Grosso do Sul foi de apenas 3,3% em 2022, uma das mais baixas do país, refletindo o sucesso das iniciativas de capacitação e requalificação profissional. A massa salarial no estado cresceu significativamente, indicando uma valorização da mão de obra e uma melhoria nas condições de trabalho.



## Cidades resilientes

Uma cidade resiliente é aquela capaz de se adaptar, resistir e se recuperar rapidamente de adversidades, como desastres naturais, crises econômicas ou sociais, mantendo seus serviços essenciais e a qualidade de vida da população.

### ■ A maioria dos municípios brasileiros está despreparada para lidar com eventos climáticos extremos.

- 68% das prefeituras afirmam não estar preparadas para o aumento de eventos climáticos extremos.
- 43,7% dos municípios não possuem setor ou profissionais responsáveis por monitorar áreas de risco.
- 57% não têm sistema de alerta para desastres.

■ Essa falta de preparo se reflete em consequências trágicas, como as 4.728 mortes provocadas por desastres naturais entre 1991 e 2022 e outras centenas nas enchentes do Rio Grande do Sul em 2024.

■ O país tem uma Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC), de 2009, que estabelece princípios, objetivos e instrumentos para lidar com as mudanças climáticas. Possui também um Plano Nacional de Adaptação à Mudança do Clima (PNA), de 2016, que visa promover a redução da vulnerabilidade nacional e realizar gestão de riscos.

■ A falta de preparo dos municípios brasileiros para eventos climáticos extremos implica no **aumento da vulnerabilidade da população a desastres naturais e perdas de vidas humanas e econômicas**. Afeta a continuidade de serviços essenciais e põe pressão adicional sobre infraestruturas críticas das cidades, como energia, água e comunicações.

## Explorando oportunidades e mitigando riscos

### ALGUNS EXEMPLOS DE CAMINHOS PARA A RESILIÊNCIA CLIMÁTICA



Investir em infraestrutura adaptativa com sistemas de drenagem eficientes, proteção contra erosão e inundações.



Adotar tecnologias de monitoramento climático e capacitar equipes municipais para coletar e analisar dados climáticos.



Criar corredores verdes – redes de áreas com vegetação que, além de promoverem a qualidade do ambiente, ajudam a mitigar os impactos das mudanças climáticas, como inundações e ilhas de calor, fortalecendo a capacidade de adaptação urbana.



Fortalecer cooperação entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade.

## WELLINGTON (NOVA ZELÂNDIA)

Em 2017, Wellington, capital da Nova Zelândia, lançou sua Estratégia de Resiliência que faz parte da iniciativa 100 Resilient Cities, abordando tanto a mitigação quanto a adaptação às mudanças climáticas.

- **Infraestrutura Verde e Azul:** Wellington investiu em infraestrutura verde, como a criação de mais espaços verdes e corredores ecológicos, e infraestrutura azul, como sistemas de drenagem melhorados para gerenciar inundações.
- **Proteção contra Erosão e Inundações:** a cidade implementou um programa de proteção contra erosão e inundações, que inclui projetos de engenharia para fortalecer as defesas contra enchentes e melhorar os habitats ribeirinhos.

As medidas adotadas reduziram significativamente os riscos associados a inundações e erosão, protegendo vidas e propriedades. Por sua vez, a criação de espaços verdes adicionais e a melhoria das trilhas para caminhadas e ciclismo tornaram a cidade mais agradável e segura para os residentes.

Os projetos de resiliência envolveram a comunidade local, incluindo voluntários e escolas, promovendo o senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada.



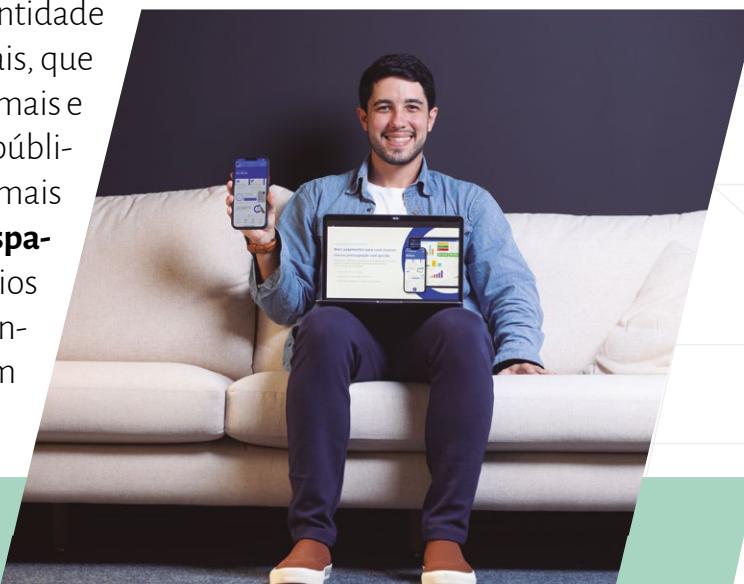
## Governo digital

■ Desde a pandemia de Covid-19, a **demanda por serviços públicos digitais aumentou 94%**, de acordo com as prefeituras pesquisadas pela iniciativa Mapa de Governo Digital. Estudos comprovam que a transformação digital apresenta reduções no custo dos serviços públicos. Um estudo da cidade de São Paulo mostrou **redução média de 73,9% no custo unitário de uma solicitação de serviço público**.

■ Até maio de 2022, aproximadamente 78% dos serviços públicos já haviam sido totalmente digitalizados no governo federal. Estudos recentes mostram que **somente 56% dos cidadãos conhecem o portal de serviços de seu município**.

■ Se, por um lado, a infraestrutura pública digital adota identidade digital, sistemas de pagamentos digitais, como o PIX, e plataformas para troca de dados, como a gov.br para acessar os serviços públicos, **os serviços digitais geram uma experiência descomplicada e conveniente para o cidadão**, em serviços como saúde ou abertura de empresas.

■ Os governos possuem uma quantidade enorme de dados (big data) sociais, que podem ser utilizados para trazer mais e melhores impactos das políticas públicas e tornar os serviços públicos mais eficientes. **Dados abertos e transparentes** são utilizados em benefícios de todos, especialmente empreendedores e cidadãos engajados em suas comunidades.



## Explorando oportunidades e mitigando riscos

### ALGUMAS OPÇÕES PARA MELHORAR A EXPERIÊNCIA DIGITAL DO CIDADÃO



Assegurar que a infraestrutura digital, isto é, os meios de pagamento digitais, identidade digital e plataformas de trocas, estejam disponíveis e operantes.



Serviços públicos digitais, elevando o nível de experiência dos aplicativos digitais.



Parcerias Público-Privadas para reduzir riscos e intensificar inovações.



Disponibilizar as bases de dados ao cidadão.

## BARCELONA (ESPANHA)

A cidade espanhola de Barcelona se destacou como pioneira em soberania digital e tratamento de dados como infraestrutura pública. Em 2016, a cidade lançou seu “Plano Digital Barcelona”, focado em soberania tecnológica e empoderamento do cidadão.

As principais iniciativas incluem:

- O projeto DECODE, pilotando o compartilhamento de dados que preservam a privacidade e o controle do cidadão sobre dados pessoais.
- Implementação de uma abordagem “City Data Commons”, que considera os dados como parte da infraestrutura pública junto com serviços públicos.
- Desenvolvimento do painel BCNNow para visualização transparente de dados.
- Criação de plataforma digital (Decidim.org), com mais de 60.000 inscritos.
- Estabelecimento de regulamentação ética de gerenciamento de dados.
- Integração de princípios de soberania de dados em processos de compras.
- Lançamento de plano de Inclusão Digital, para melhorar acesso à internet.

Os resultados incluem maior controle do cidadão sobre dados pessoais, privacidade aprimorada em serviços digitais e formas mais democráticas de governança de dados.

Barcelona se tornou um modelo para outras cidades que buscam equilibrar inovação tecnológica com direitos digitais e empoderamento cidadão.



## Economia circular e regeneratividade de biomas e recursos

- Na Economia Circular o “ciclo de vida dos produtos” **não se encerra no descarte**, como lixo. Ele deve ser visto como um recurso que pode retornar ao ciclo produtivo, reduzindo a necessidade de uso dos recursos naturais e os impactos ambientais.
- A Lei 12.305/2010, que regulamentou a Política Nacional de Resíduos Sólidos, estabeleceu a **responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos** entre as empresas produtoras de embalagens, seus importadores, distribuidores e comerciantes. Para as **prefeituras municipais**, cabe a responsabilidade da organização da gestão e gerenciamento dos resíduos sólidos urbanos, a organização de centros de triagem e recuperação e a destinação de rejeitos para aterros licenciados.
- A regeneratividade de biomas e recursos trata não só da **conservação dos recursos naturais, mas também das práticas que restauram e revitalizam os ecossistemas**, promovendo a saúde do solo, da água e da biodiversidade.
- Práticas incluem a **agricultura regenerativa**, com técnicas de rotação de culturas, uso de fertilizantes orgânicos e manejo sustentável do solo para aumentar a fertilidade e a biodiversidade.
- A regeneração de florestas e outros biomas contribui para a captura de carbono, melhora da qualidade do ar e da água, e aumento da resiliência contra mudanças climáticas.
- A adoção de princípios, práticas e políticas voltados para a **economia circular possibilita um aproveitamento eficiente e inteligente de materiais, resíduos, recursos e ativos**.

## Explorando oportunidades e mitigando riscos



**Economia circular:** atuar com os catadores de materiais recicláveis e demais atores da cadeia produtiva, para melhor reaproveitamento dos resíduos sólidos, transformando-os em materiais, ingredientes e biocombustíveis/energia, e dos ativos públicos, como espaços e equipamentos urbanos.



**Agricultura regenerativa:** práticas agrícolas que restauram a saúde do solo e aumentam a biodiversidade podem melhorar a produtividade agrícola e a resiliência climática.



**Restauração de ecossistemas:** projetos de restauração ecológica podem recuperar áreas degradadas, aumentando a biodiversidade, qualidade da água e fertilidade do solo.



**Políticas públicas e incentivos:** subsídios para práticas agrícolas sustentáveis e programas de reflorestamento podem mobilizar recursos e engajar a comunidade local.



**Educação e conscientização:** promover a educação ambiental e a conscientização sobre a importância da regeneração dos biomas.

## CARAUARI (AMAZONAS)

Carauari, à margem do rio Juruá, tem 28 mil habitantes e é uma inspiração para outras cidades na aplicação da economia circular.

Suas principais atividades econômicas são a pesca do pirarucu, extração de látex, coleta de açaí e produção de óleos vegetais. A comunidade local vem usando as cascas das sementes da produção de óleos para compostagem e as vísceras dos peixes, junto com resíduos da produção de farinha de mandioca, para ração de tartarugas do programa de conservação ecológica do Juruá.

Essa integração de atividades foi possível graças à articulação entre associações produtivas e socioambientais locais, o poder público local, ONGs, universidades e empresas.

Além dos ganhos de eficiência produtiva, também se destacam como resultados positivos a preservação da biodiversidade, o aumento do bem-estar da população, a ampliação da compreensão e da mobilização coletivas em relação a questões socioambientais envolvidas no desenvolvimento humano local, e o fortalecimento da organização social de base comunitária.



## EXTREMA (MINAS GERAIS)

Extrema, uma cidade de médio porte em Minas Gerais, é conhecida por seu programa “Conservador das Águas”, que pode ser considerado um exemplo de aplicação de princípios regenerativos pelo Pagamento por Serviços Ambientais.

Produtores rurais são remunerados para preservar e restaurar áreas de mata nativa, especialmente em torno de nascentes e cursos d’água, incentivando a regeneração de áreas degradadas, contribuindo para a melhoria da qualidade e quantidade de água, além de aumentar a biodiversidade local.

Também oferece benefícios econômicos para os agricultores e melhora a qualidade de vida da população urbana, por meio da garantia de abastecimento de água.

## **SITUANDO O MUNICÍPIO**

Quais são as principais características do meu município? Quais são nossas vocações e potencialidades? Que tendências podem nos afetar positiva (oportunidades) ou negativamente (riscos)? Quais outros municípios na mesma região possuem desafios parecidos? Que exemplos no Brasil e no mundo me inspiram a fazer algo de impacto em meu município?

**Marque as tendências abaixo que, em sua opinião, devem ter maior impacto em seu município:**

- Empreendedorismo e inovação para a prosperidade regional
- Cuidado, bem-estar e segurança das pessoas
- Transição energética como alavanca de desenvolvimento
- Êxodo rural e crescimento ordenado nas cidades
- Atuação de municípios de forma colaborativa e consorciada
- Educação, competências, cultura e desenvolvimento humano na era da inteligência artificial
- Cidades inteligentes
- Governo digital
- Cidades resilientes
- Economia circular e regeneratividade de biomas e recursos.

Agora, fique de olho nestas tendências. E garanta que elas estejam presentes nas missões (vide capítulo adiante), planos, projetos e orçamentos da prefeitura.

**Considerando que as tendências marcadas acima impactarão seu município, escreva no quadro abaixo o que pode ser feito para aproveitá-las de forma positiva:**

# 2

## Situar o município no desenvolvimento sustentável



### DESAFIO

O mundo inteiro enfrenta hoje desafios para se tornar **viável no futuro, garantindo equilíbrio e qualidade de vida para as próximas gerações**. A palavra sustentabilidade traduz essa necessidade, e traz em si três vertentes: enfrentar os desafios sociais das populações, garantir o desenvolvimento econômico para gerar riqueza e, ao mesmo tempo, respeitar e preservar o meio ambiente.

Os desafios a serem atacados são **complexos e sistêmicos**. Envolve múltiplos agentes, assim como questões políticas e tecnológicas. Não é trivial identificar claramente as causas e consequências, pois passam por mudanças climáticas, redução dos gargalos de infraestrutura, enfrentamento das desigualdades e pobreza e garantia da segurança alimentar. Dificilmente poderão ser resolvidos com ações isoladas, **exigindo esforços coordenados e colaborativos globais, nacionais e regionais**.

O termo “desenvolvimento sustentável” foi utilizado pela primeira vez em 1987 pela diplomata e médica Gro Harlem Brundtland, da Noruega, e significa “suprir as necessidades do presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprirem as próprias necessidades”.



## PONTO DE VISTA

Em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), como a Agenda 2030, para dar continuidade e ampliar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que vigoraram de 2000 a 2015. O documento foi assinado por autoridades dos 193 Estados-membros da ONU, incluindo o Brasil.

A **ONU selecionou 17 objetivos de desenvolvimento sustentável que seriam aplicáveis universalmente** e que foram promovidos como metas globais para o desenvolvimento sustentável no período de 2015 a 2030.

Os ODS são um **esforço conjunto de países, empresas, instituições e sociedade civil**, com grande poder mobilizador, por serem uma agenda positiva de oportunidades. Ao adotar os ODS, as prefeituras irão alinhar suas missões (vide capítulo a seguir), planos, projetos e orçamentos a esta agenda global, contribuindo para o desenvolvimento sustentável em suas comunidades. Também irão se beneficiar das parcerias, investimentos e transferência de tecnologia gerada por este movimento.



# AGENDA 2030: OS 17 OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) DAS NAÇÕES UNIDAS



## SÃO BENTO DO SAPUCAÍ (SÃO PAULO)

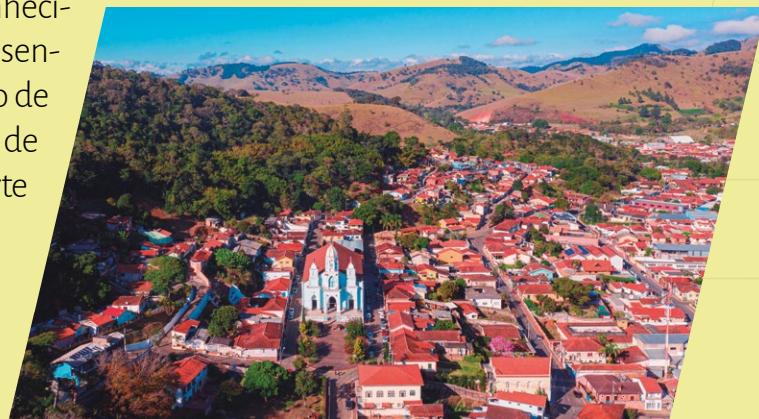
São Bento do Sapucaí, em São Paulo, é um belo exemplo de cidade com menos de 25.000 habitantes que implementou práticas de sustentabilidade. Ela está na 3ª colocação geral no Brasil do Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades (IDSC). Também já recebeu prêmio do Governo do Estado de São Paulo pelas boas práticas em meio ambiente e sustentabilidade, classificando-se em 3º lugar no ranking estadual Cidadania no Campo.

A cidade conta com aproximadamente 60% da população vivendo no campo e é reconhecida pela natureza exuberante.

Um exemplo de iniciativa que coloca a cidade nessa posição é o trabalho com agricultores para manejo da fertilidade do solo. A busca pelo desenvolvimento rural sustentável promove o equilíbrio entre atividades econômicas e preservação ambiental.

Outro ponto de destaque para a cidade é a gestão de resíduos. A cidade implementou programas de coleta seletiva e reciclagem, incentivando a população a reduzir o desperdício e reutilizar materiais sempre que possível.

Ainda na abordagem de sustentabilidade da pequena cidade, também podem ser citados os incentivos ao artesanato, reconhecido internacionalmente por representar a cultura local, e à preservação de sua arquitetura histórica, além de outros traços culturais, como a arte quilombola e a culinária.



## PRÊMIO CIDADES SUSTENTÁVEIS

O Instituto Cidades Sustentáveis (ICS) promove o Prêmio Cidades Sustentáveis, que busca reconhecer as boas práticas adotadas por cidades que estejam avançando na implementação da Agenda 2030 da ONU e dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável).

Em 2023, em sua quarta edição, a cidade de **Amargosa, na Bahia**, ganhou o 2º lugar na categoria governança (cidades pequenas), com o “Projeto Amargosa TOP: cidade inteligente, resiliente e acolhedora”, que evidenciou seu esforço em promover uma governança inteligente e inovadora.

A 1ª colocação ficou com **Taquaritinga do Norte, em Pernambuco**. Com o projeto “A Agenda 2030 fortalecendo as boas práticas no município de Taquaritinga do Norte”, a cidade demonstrou compromisso com a governança participativa e o alinhamento às metas da Agenda 2030.

## SITUANDO O MUNICÍPIO

### ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS CIDADES – BRASIL

Em nível local, do município, o desafio é como implementar e trabalhar os ODS. É preciso traduzir os compromissos definidos pela ONU em metas e indicadores que possam ser medidos e acompanhados em sua evolução no tempo.

Para superar esse desafio, o Instituto Cidades Sustentáveis, no âmbito do Programa Cidades Sustentáveis (PCS), lançou e disponibiliza o Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil (IDSC-BR). Ele busca orientar as ações e políticas públicas das prefeituras, com o uso de indicadores, facilitando o acompanhamento dos ODS em nível municipal.

O IDSC pode ser consultado em:

<https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/>



Graças a esse Índice, o Brasil se destaca como o único país do mundo a monitorar os desafios e progressos de todas as cidades em relação à Agenda 2030.



### RANKING DE COMPETITIVIDADE DOS MUNICÍPIOS

Outra ferramenta que apoia os gestores públicos a tomarem decisões é o Ranking de Competitividade dos Municípios, do Centro de Liderança Pública.

O Ranking de Competitividade dos Municípios pode ser consultado em:

<https://municipios.rankingdecompetitividade.org.br/>



# 3

## Articular visões e missões para o município



### DESAFIO

Historicamente, a população espera que os gestores municipais promovam o bem-estar das pessoas, e resolvam, ou pelo menos minimizem, os problemas sociais, econômicos e ambientais persistentes nos municípios.

A gestão pública em todo o mundo tem sido questionada sobre o desempenho institucional e liderança no enfrentamento desses desafios. A pesquisa global “Barômetro da Confiança” da Edelman revelou, em 2024, que 51% dos brasileiros confiam na gestão pública, e **68% esperam que o setor privado esteja mais engajado nos temas de interesse público.**

Em geral, as prefeituras eleitas seguem uma trajetória conhecida de formulação do plano e orçamento municipais, políticas, programas e projetos. No entanto, o mais comum de se ver é:

- **Planos de curto prazo:** o plano plurianual não necessariamente persegue grandes objetivos, ambições ou compromissos de longo prazo do município – 10 anos ou mais.
- **Descontinuidade:** muitas políticas e ações de transformação da prefeitura são de maturação longa e o impacto pode demorar anos. Ao final do mandato, um novo cenário político pode levar a perda de interesse no planejamento realizado e a quebra de continuidade.
- **Distanciamento do cidadão:** a ausência de governança participativa e do engajamento cidadão nos processos de formulação de planos, políticas e orçamentos, envolvendo representantes da sociedade civil, empresas e universidades, pode impactar na legitimidade e confiança na prefeitura.

## PONTO DE VISTA

Missões são uma forma de **enfrentar os desafios do desenvolvimento sustentável para o longo prazo (10 anos ou mais) dos municípios**, com objetivos ambiciosos e mensuráveis. Em sua construção, requerem contribuições, recursos, conhecimento e ideias de diversos setores e agentes da sociedade em torno de uma visão compartilhada de futuro para a cidade. As missões são:

1. Arrojadadas e inspiradoras, com grande relevância social.
2. Fornecem direcionalidade. Têm metas, ou seja, são mensuráveis e têm prazo determinado.
3. Ambiciosas, mas realistas.
4. Interdisciplinares e intersetoriais.
5. Abertas a múltiplas soluções que possam surgir da sociedade.

As missões são poderosas indutoras para **alinhar esforços, recursos e prioridades** para o futuro, estimulando colaborações e inovações entre os membros da sociedade. Ao mesmo tempo elas devem estar **ancoradas nas vocações e potencialidades municipais**.

Por que estabelecemos missões?

- Para **evitar a dispersão de esforços** e ir além do ciclo político de 4 anos.
- Para **agregar pessoas e setores** diferentes da sociedade em torno de uma ambição compartilhada.
- Para **catalisar a inovação social**, forçando novas maneiras de pensar e experimentar.
- Missões são **plataformas políticas potentes** e atraem investimentos privados e financiamentos, que exigem cada vez mais compromissos dos municípios por impacto econômico, social e ambiental de longo prazo.

## Exemplo resumido de uma missão para a saúde e o bem-estar da população



Fonte: Mazzucato (2022), Missão Economia



## MISSÕES VALÊNCIA 2030, ESPANHA

O plano Missões Valência 2030 foi lançado em 2019 como resposta aos desafios relacionados ao desemprego, à qualidade de vida pós-pandemia e à perda de biodiversidade da região. Quatro visões de futuro – cidade saudável, sustentável (carbono neutra), compartilhada e empreendedora – inspiraram 11 missões para 2030, envolvendo diversos setores da sociedade, incluindo governo, universidades, empresas e cidadãos. Valência é reconhecida como uma das cidades mais inovadoras da Europa.

**Aplicabilidade em municípios brasileiros:** visões e missões compartilhadas, inspiradoras e que envolvam os cidadãos, podem aumentar o orgulho de pertencimento, identidade com o município e legitimidade do poder público.

### Visões, missões e metas até 2030

#### CIDADE COMPARTILHADA

A que promove uma sociedade mais cuidadora, inclusiva e equitativa. Avança em enfoques participativos e fomenta estratégias urbanas que impliquem à cidadania no desenho de políticas públicas de inovação e orientadas ao bem comum



**Missão: Uma cidade sem pobreza energética**  
Reduzir a pobreza energética em 90%

#### CIDADE EMPREENDEDORA

Que se interessa por uma cidade próspera mediante o fortalecimento de seu tecido produtivo, empreendedor e social com foco especial em processos intensivos de digitalização



**Missão: Uma cidade reavivada e resiliente**  
Fazer de Valência um cidade capaz de recuperar sua qualidade de vida e índices de atividade em menos de 12 meses após crises e desastres até 2025

#### CIDADE SUSTENTÁVEL

Onde o entorno e seus habitantes gozam de dignidade e qualidade, sem por em risco os recursos naturais existentes e levando em conta as gerações futuras. Sabe integrar o verde e o azul urbano e manter sua biodiversidade



##### Missão: Água sem plástico

Reduzir plástico e micro plástico nas praias de Valência e lago La Albufera em 90%

##### Missão: Uma cidade neutra em carbono

Alcançar emissões líquidas zero de gases de efeito estufa

##### Missão: 365 dias de ar limpo

Obter ar respirável de qualidade por 365 dias ao ano

##### Missão: Renaturalizar a cidade

Renaturalizar Valência, aumentando sua biodiversidade em 50%

##### Missão: Da horta para a mesa

Garantir que mais de 80% da comida produzida nos pomares de Valência seja consumida em Valência e suas vizinhanças

##### Missão: O futuro de La Albufera

Retornar o Lago La Albufera para as condições e qualidade que eu desfrutei em 1960, para as gerações futuras

#### CIDADE SAUDÁVEL

Que prioriza a saúde em todas as atuações



##### Missão: Cidade e distritos saudáveis

Incrementar os principais indicadores de saúde em 20%, e reduzir a desigualdade na vizinha em 20%

##### Missão: Longevidade e companhia

Aumentar a autonomia das pessoas idosas para permanecerem em suas próprias casas e ambientes em 5 anos, e reduzir sua solidão involuntária em 90%

##### Missão: Infâncias saudáveis

Reduzir a obesidade infantil em 80%



## MEDELLÍN, COLÔMBIA

Nos anos 1990, Medellín era considerada a cidade mais violenta do mundo, devido ao narcotráfico. Por meio de parcerias entre governo, setor privado e instituições educacionais, a cidade implementou mudanças significativas, tornando-se um modelo de desenvolvimento urbano sustentável e inovação social. A cidade implementou um ecossistema de inovação envolvendo empresas, empreendedores e universidades, mas também um sistema de transporte público integrado, incluindo metrô e teleféricos, para conectar áreas periféricas ao centro urbano. Isto proporcionou maior acesso e inclusão social de empregos, educação e serviços, contribuindo também com a redução da violência e melhoria da qualidade de vida, por meio da mobilidade acessível. Medellín se tornou um modelo de urbanismo social, recebendo prêmios internacionais por suas inovações.

**Aplicabilidade em municípios brasileiros:** as práticas de Medellín são altamente aplicáveis a cidades brasileiras, especialmente em mobilidade urbana, integrando comunidades isoladas. A experiência de Medellín demonstra que é possível transformar áreas urbanas com planejamento e inovação tecnológica, especialmente aquelas com topografia desafiadora.

## CAMDEN, BAIRRO DE LONDRES, INGLATERRA

Camden é um bairro no norte de Londres marcado por contrastes, com alta concentração de renda e 43% das crianças em situação de pobreza. As missões de Camden envolvem um conjunto de objetivos de longo prazo desenvolvidos para enfrentar as desigualdades sociais e econômicas e a necessidade de revitalização do bairro pós-pandemia. As missões foram construídas com a colaboração de residentes, líderes comunitários e empresa, refletindo uma abordagem centrada no cidadão. As principais missões são:

- **Oportunidades para jovens:** garantir que todos os jovens tenham acesso a oportunidades econômicas, até 2025.
- **Bairros sustentáveis:** transformar os bairros em locais saudáveis e criativos, até 2030.
- **Diversidade em posições de poder:** assegurar que a diversidade nas posições de poder reflita a comunidade, até 2030.
- **Alimentação saudável:** garantir que todos tenham acesso a alimentos nutritivos e sustentáveis, até 2030.

Os resultados até agora incluem iniciativas para melhorar a saúde e bem-estar da comunidade e programas para aumentar a inclusão econômica e reduzir a desigualdade social, promovendo maior engajamento comunitário e colaboração entre diversos setores.

**Aplicabilidade em municípios brasileiros:** municípios enfrentando áreas de vulnerabilidade podem estabelecer uma missão colaborativa voltada para o urbanismo social e inclusão produtiva de jovens das comunidades.

## SITUANDO O MUNICÍPIO

O que a prefeitura pode fazer nos 12 primeiros meses para ser orientada por missões



90 dias

- Construa as missões em parceria com a sociedade.
- Estabeleça um conjunto (portfólio) de projetos (políticas, leis, financiamentos, serviços).
- Forme uma liderança política central para coordenar as missões em parceria com outros setores da sociedade, constituindo uma governança de longo prazo (vide capítulo a seguir).



180 dias

- Trabalhe na comunicação e engajamento da população para co-criação dos projetos.
- Construa coalizões para mobilizar, influenciar e embarcar outros agentes na realização das missões.
- Viabilize os projetos com o orçamento municipal, mas também com investidores e financiadores externos, a exemplo das PPP (parcerias público-privadas), e financiamento sustentável, entre outros instrumentos.
- O PPA municipal deve ser aprovado até julho de 2025.
- Propor ações de desenvolvimento econômico.



360 dias

- Crie um observatório de indicadores para medir os resultados e impacto no município.
- Monitore e avalie os primeiros resultados para aprender com o movimento.
- Crie uma história, narrativa e “marca” para o município em torno das missões.
- Estabeleça um plano de evolução para o 2º ano de governo.



# 4

## Coordenar intervenções de impacto



### DESAFIO

Os objetivos, ou compromissos de longo prazo, indicados pelas missões representam estados futuros desejados para o município, diferentes dos atuais. Para realizá-los, a prefeitura não pode seguir executando planos, orçamentos, políticas e projetos da mesma forma como sempre fez. A realização das **missões requer intervenções de impacto, inovações no âmbito municipal.**

Coordenar intervenções de impacto envolve **protagonismo e postura empreendedora por parte da prefeitura, e gestores municipais** assumindo riscos, lidando com a incerteza e construindo novas realidades para o município. No entanto, o foco estrito dos gestores no curto prazo, a resistência à mudança e a desarticulação político institucional são detratores do futuro que queremos. A prefeitura precisa assumir que, sozinha, ela não pode ir muito longe, e portanto deve **convocar diversos agentes e setores da sociedade para colaborar.**



## PONTO DE VISTA

Intervenções de impacto são medidas ou ações projetadas para influenciar diretamente o alcance dos objetivos sugeridos pelas missões. Elas têm um efeito significativo, positivo e duradouro nas capacidades do município.

As intervenções podem se manifestar como serviço, infraestrutura, marco regulatório, tecnologia, financiamento, entre outras medidas ou ações. O conjunto dessas intervenções, integrando os esforços de todos os envolvidos, é chamado de portfólio de intervenções.

**Empreender, articular e orquestrar intervenções de impacto** se torna **o papel primordial da prefeitura**, que facilita a coordenação e o alinhamento de todos os envolvidos. Deve começar na própria estrutura da prefeitura, promovendo a integração entre as secretarias municipais em torno das missões. E, externamente, com empresas, universidades e sociedade civil, gerando senso de prioridade e viabilizando os recursos necessários para que as intervenções aconteçam.

Por demandarem transformações no município, **as missões estimulam inovações nas políticas e na gestão pública**. Além disso, **“puxam” tecnologias, serviços e outras inovações** originadas fora da prefeitura.



As intervenções de impacto podem acontecer nas seguintes áreas:

### Política pública condicionada para impacto positivo

- Compras públicas para inovação e impacto socioambiental (ESG – Meio Ambiente, Social, Governança), que é uma das ações do programa **Cidade Empreendedora** do Sebrae.
- Subsídios, incentivos fiscais, taxas e impostos direcionados, por exemplo, para o impacto climático via descarbonização, adoção de energia limpa e uso de biomateriais.
- Crédito e empréstimos de longo prazo, também condicionados para impacto socioambiental pelos bancos e agências financiadoras.
- Investimentos públicos via PPP (parcerias público-privadas) ou PPS (parcerias público-sociais) com cláusulas contratuais de sustentabilidade.

### Promoção de setores econômicos emergentes

- Atração de investimentos e financiamentos públicos e privados de risco para setores econômicos emergentes, como bioeconomia, economia azul e outras economias emergentes. Essas práticas são adotadas, por exemplo, pelos ELI (**Ecosistemas Locais de Inovação**) liderados pelo Sebrae em diferentes territórios do país.
- Fomento à pesquisa aplicada de universidades e centros de pesquisa nesses setores econômicos emergentes.

## Regulação de práticas e condutas

- Leis para incentivar a circularidade/economia circular na gestão de resíduos, uso de materiais e pós-consumo (ex.: reaproveitamento de embalagens).

## Difusão de tecnologias emergentes

- Disseminação de tecnologias como a inteligência artificial e transformação digital junto aos pequenos negócios.

## Governo digital

- Parcerias com startups e empresas de tecnologia digital para simplificar o serviço público e melhorar a experiência do cidadão.

## Contratos de gestão

- Parcerias com empresas, organizações sociais ou universidades na gestão de entidades públicas, tais como escolas, hospitais ou gestão de resíduos municipais.



## Benefícios de uma boa definição de intervenções de impacto

Intervenções de impacto no planejamento estratégico podem transformar a eficácia e o sucesso de uma instituição.



**Clareza e direção:** Foco claro e uma direção definida.



**Melhor alocação de recursos:** Alocação de recursos de forma mais eficiente.



**Maior eficácia e eficiência:** Geração de resultados mais significativos em menos tempo.



**Avaliação e ajustes contínuos:** Mensuração contínua do progresso e a realização de ajustes.



**Fortalecimento do comprometimento da equipe:** Motivação da equipe quando vê que as intervenções têm um impacto real e positivo.



**Comunicação e transparência:** Comunicação clara sobre o que está sendo feito e por quê.



**Atração de recursos:** Derivados da clareza e comprometimento nos impactos sociais significativos.



**Sustentabilidade dos resultados:** Criando uma base sólida para o crescimento e a resiliência municipal.

## A composição do portfólio de intervenções do quadro das missões

Tipicamente, um portfólio de projetos é definido como o conjunto de projetos necessários para alcançar os objetivos do planejamento estratégico.

No exemplo resumido do quadro de uma missão apresentado no capítulo “Articular visões e missões para o município” (reproduzido abaixo), é possível ver as ações que fazem parte do portfólio de intervenções para o desafio do envelhecimento da sociedade.



## PORTFÓLIO DE INTERVENÇÕES E PROJETOS

Ampliar o apoio aos cuidadores informais e o reconhecimento por seu trabalho.

Remover barreiras à mobilidade das pessoas mais idosas.

Transformação das moradias para possibilitar habitação flexível e solidária no curso de vida.

Implementar medidas preventivas para melhorar a qualidade de vida na terceira idade.

No quadro acima, cada ação foi associada a uma instituição. Porém, é esperado que a mesma instituição possa apresentar mais de uma ação. Como exemplo, algumas outras que ainda poderiam ser pensadas para compor o portfólio de ações do quadro são:

Reduzir o confinamento e a solidão em todas as idades para prevenir sua aceleração em idade avançada.

Investir em medidas preventivas para melhorar a qualidade de vida na terceira idade.

Adaptar o ambiente de trabalho para o bem-estar e remover barreiras para os idosos.

Avançar para a eliminação do preconceito de idade.

Fonte: Mazzucato (2022), Missão Economia

## NOVA OLINDA, CEARÁ

A prefeitura de Nova Olinda, no Ceará, desenvolveu um projeto pioneiro em parceria com a organização social Fundação Casa Grande, que atua junto a crianças e jovens da região para promover uma educação inovadora que vai além do currículo tradicional.

A Fundação Casa Grande utiliza a cultura local como ferramenta de ensino, integrando atividades práticas e teóricas que envolvem a história, a música e as tradições da comunidade. Este modelo educacional tem como objetivo não apenas o aprendizado acadêmico, mas também o desenvolvimento integral dos alunos, engajando-os com métodos de ensino que valorizam suas raízes culturais, ao mesmo tempo em que desenvolvem habilidades críticas e criativas. Dessa forma, estarão preparados para serem agentes de transformação social em suas comunidades.

A parceria entre o município de Nova Olinda e a Fundação Casa Grande é um exemplo de como a colaboração entre governos locais e organizações sociais pode escalar inovações educacionais. O projeto tem sido reconhecido por sua capacidade de transformar a educação local, servindo como modelo para outras regiões que buscam implementar práticas educacionais inovadoras e inclusivas.



## BELA VISTA, MATO GROSSO DO SUL

A prefeitura de Bela Vista, no Mato Grosso do Sul, é pioneira no estado com o projeto piloto do programa **Catalisa GOV**. É uma **iniciativa do Sebrae** que visa incentivar a contratação de soluções inovadoras pelos municípios, modernizando os serviços públicos com a contratação de pequenos negócios inovadores e startups, por meio da inovação aberta.

A prefeitura está explorando soluções para melhorar o acompanhamento de contratações públicas e oferecer atendimento especial para crianças autistas. A parceria com o Sebrae permite que o município explore novas tecnologias e soluções inovadoras para problemas locais. Bela Vista conta com o marco legal das startups, que, por sua vez, facilita a realização de contratos públicos para soluções inovadoras de forma ágil e eficiente. O Sebrae capacita gestores e facilita o acesso das micro e pequenas empresas às compras públicas, contribuindo para um ambiente de negócios mais inclusivo e dinâmico.

Este modelo de parceria entre o município e o Sebrae serve como exemplo para outros municípios que buscam implementar inovações por meio de compras públicas, demonstrando como a colaboração pode resultar em benefícios significativos tanto para a administração pública, quanto para a comunidade local.



## **SITUANDO O MUNICÍPIO**

A construção de um portfólio integrado, balanceado (entre setores público e privado) e inovador, gerando impacto positivo, começa com as seguintes perguntas respondidas pela prefeitura

**É preciso entender o desafio a ser superado e as missões a serem alcançadas.**

- Qual é o propósito que está por detrás dos desafios e missões?
- Por que é importante alcançar esses objetivos?

**Normalmente as instituições já possuem algumas medidas ou ações sendo realizadas que atendem os objetivos das missões.**

- Com que intensidade as atividades sendo realizadas atualmente contribuem para o alcance dos objetivos?
- Quem no município está executando?
- Onde há espaço para trazer novas ideias?

**As intervenções de impacto estão diretamente ligadas à inovação em políticas e serviços públicos. Para transformar é preciso inovar.**

- O que é preciso fazer diferente?
- O que há de inovação em outros lugares que pode nos inspirar?



**A prefeitura não consegue alcançar as missões sozinha. É preciso articular intervenções de impactos com outros agentes da sociedade, parceiros das missões.**

- Quais são os agentes e setores externos à prefeitura vinculados às missões definidas?
- O que elas podem, e devem, fazer para as missões? Onde podem inovar?

**Provavelmente não será possível realizar, ao mesmo tempo, todas as intervenções de impacto. Será preciso selecionar algumas e distribuí-las no tempo.**

- Quais ações são prioritárias, pela urgência e relevância de resultados que geram?
- Quais podem esperar um pouco mais?

# 5

## Promover o engajamento social



### DESAFIO

A construção de um futuro municipal mais equitativo e sustentável deve começar pelas pessoas, focando nas **necessidades locais e adotando políticas centradas no cidadão**.

Quando as comunidades locais são empoderadas para liderar e influenciar a tomada de decisões do município, podem fazer uma diferença significativa no **engajamento cívico, na revitalização das relações sociais e nos níveis de confiança na prefeitura**.

O engajamento do cidadão faz com que as pessoas sejam protagonistas na transformação de suas cidades na busca por um futuro comum mais promissor para todos. As prefeituras têm um papel primordial na restauração do valor da cidadania e no fortalecimento do tecido social nas cidades brasileiras, frente às profundas desigualdades urbanas que persistem no país.

### PONTO DE VISTA

A participação efetiva dos cidadãos na gestão pública, especialmente por meio de instâncias como os conselhos municipais e plataformas sociais digitais, é fundamental para a **promoção da democracia participativa** e para a formulação de políticas públicas que atendam às reais necessidades da população.

Também é uma forma de tornar as ações mais imunes aos ciclos políticos de 4 anos, e de construir **missões de longo prazo**.

Quando se trata de envolver a comunidade na construção do futuro, há uma série de perguntas a considerar:

- Você está procurando notificar sua comunidade sobre uma decisão tomada?
- Você precisa de algum retorno de percepção de algo realizado, ou receber ideias, ou opiniões para formular uma nova política municipal?
- Você pretende negociar com a comunidade algum orçamento de projeto?
- Ou você quer fazer junto, convidando as pessoas para uma construção conjunta?
- Ou delegar a decisão para as comunidades?

A prefeitura deve decidir até que ponto ocorrerá o envolvimento da comunidade nas decisões, e, para isso, pode recorrer à escada da participação cidadã **(veja a seguir)**.

Quanto mais alto o nível de envolvimento do cidadão, maior é o grau de confiança que as comunidades têm em seus representantes.



## MELHORES PRÁTICAS NO ENGAJAMENTO SOCIAL



### Definir a comunidade

A comunidade envolvida no processo de participação cidadã deve representar a diversidade da população local para alcançar um engajamento comunitário efetivo, com inclusão de pessoas de diferentes representações e locais.



### Propósito claro

Para ganhar interesse e credibilidade dos cidadãos em todo o processo de participação, é preciso deixar claro o propósito, o porquê do engajamento.



### Canais adequados e engajamento contínuo

As interações podem acontecer por meio de uma governança especialmente constituída pela prefeitura para a participação social, como no caso dos conselhos municipais ou plataformas sociais digitais.

# ESCADA DA PARTICIPAÇÃO CIDADÃ

	O QUE É	EXEMPLOS DE APLICAÇÃO
<b>5</b> EMPODERAMENTO	Delega aos cidadão o poder de criação, decisão e gestão.	Propostas da comunidades são submetidas para aprovação junto à prefeitura; gestão compartilhada de praças e outros espaços públicos municipais.
<b>4</b> COCRIAÇÃO	Oferece ambiente (plataforma) para cocriar soluções, políticas e planos com os cidadãos.	Visão compartilhada de futuro para o município; orçamento participativo realizado por bairro ou para o município.
<b>3</b> CONCILIAÇÃO	Convida representantes das comunidades para coletar pontos de vista divergentes, negociar e convergir para uma decisão consensual.	Rodas de conversa com as comunidades sobre temas sensíveis como segurança pública (ex: uso de câmeras, uso da força policial, contratação de novos quadros).
<b>2</b> CONSULTA	Apresenta ideias ou planos aos cidadãos para coletar suas opiniões, reações.	Pesquisa de opinião na forma de consulta sobre um novo projeto de lei (PL).
<b>1</b> INFORMAÇÃO	Informa e mostra aos cidadãos o que está acontecendo, incluindo decisões tomadas, discutidas ou planejadas.	Campanhas de saúde; novas regras de trânsito em vigor.

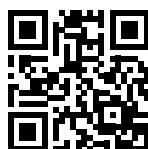
## CANAIS DE ENGAJAMENTO CONTÍNUO

### Plataformas sociais digitais

O município pode recorrer a plataformas sociais digitais próprias ou utilizando redes sociais digitais, como Instagram, LinkedIn, Facebook, entre outros, para aumentar a participação cidadã. Uma alternativa para as prefeituras é juntar-se a plataformas sociais digitais do setor privado ou social que oferecem inúmeras funções de engajamento.

Exemplos de plataformas abertas:

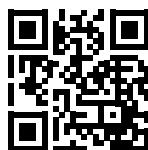
### Do Governo Federal



#### Dialoga Brasil

<http://dialoga.gov.br/>

Bate-papos com ministros, consultas públicas, comunidades para debater temas de interesse público.



#### Participa.br

<http://www.participa.br/>

Escutas e consultas públicas sobre projetos de lei e marcos regulatórios.

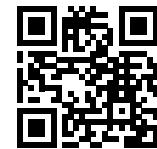


#### Brasil Participativo

<https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br/>

Consultas públicas e coleta de sugestões para políticas públicas.

## De organizações não governamentais ou empresas



#### Colab

<https://www.colab.com.br>

Reportar problemas urbanos, como buracos nas ruas, iluminação deficiente e esgoto a céu aberto, e para consultas públicas.



#### Mudamos

<https://www.mudamos.org/>

Coletar assinaturas digitais em apoio a projetos de lei de iniciativa popular.



#### Rede Nossa São Paulo

<https://www.nossasaopaulo.org.br>

Consultas públicas, fóruns de discussão e campanhas de conscientização sobre temas como mobilidade urbana, saúde e educação.



#### Meu Rio

<https://www.meurio.org.br/>

Petições online, campanhas de mobilização, monitoramento de políticas públicas.



## ASSAÍ, PARANÁ

Assaí, uma pequena cidade do Paraná, de colonização japonesa, foi uma das vencedoras da 12ª Edição do **Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor**, com o programa Assaí Tech.

Já sendo reconhecida pela boa qualidade de sua educação básica, a partir de 2021 começou a perceber a saída de jovens para outras cidades, sendo captados por empresas de tecnologia. Este fato despertou preocupação na gestão municipal com a perda de talentos e comprometimento na circulação de renda.

Fazendo parte do Ecossistema de Inovação e Transformação Digital de Assaí, o pro-

grama teve como principal objetivo promover mecanismos de retenção dos talentos locais, com a geração de novos arranjos produtivos que ofertassem empregos qualificados e ensino continuado para os cidadãos. A ideia era agregar novos valores na formação de talentos, construindo uma visão de futuro que vai do ensino infantil ao primeiro emprego.

A construção do programa contou com oficinas colaborativas com a participação da comunidade. Toda a colônia japonesa, formadores de opinião da cidade, corpo docente e discente, trabalharam na formulação do Assaí Tech.

Ao mesmo tempo, foi construída uma plataforma tecnológica que permitiu individualizar os alunos e formular suas “cartas de futuro”, que incluíam seus interesses de formação.

O Ecossistema do Vale do Sol, responsável pela aplicação do Programa Assaí Tech, utiliza-se de multicanais para atingir a população. A Agência de Inovação do Vale do Sol produz o Canal de Podcast do Vale do Sol e a TV Vale do Sol, que tem uma programação 24 horas, com conteúdo produzido pelos atores municipais. Os grêmios estudantis organizam programas, assim como igrejas, comércio local, agricultores e demais parceiros do Vale do Sol. Além disso, os alunos monitorados pelo Assaí Tech tornam-se influenciadores digitais, utilizando a reputação que têm com a comunidade, e usam esse canal para divulgar as oportunidades geradas pelo Assaí Tech. As feiras de ciências, e eventos de inovação, promovidas pelo Vale do Sol, também são ferramentas de engajamento comunitário.

Até agosto de 2024, o programa já contava com 93 multinacionais e 06 instituições de ensino superior parceiras do Assaí Tech, promovendo extensão acadêmica e apoio ao Ecossistema do Vale do Sol.



## BOLOGNA, ITÁLIA

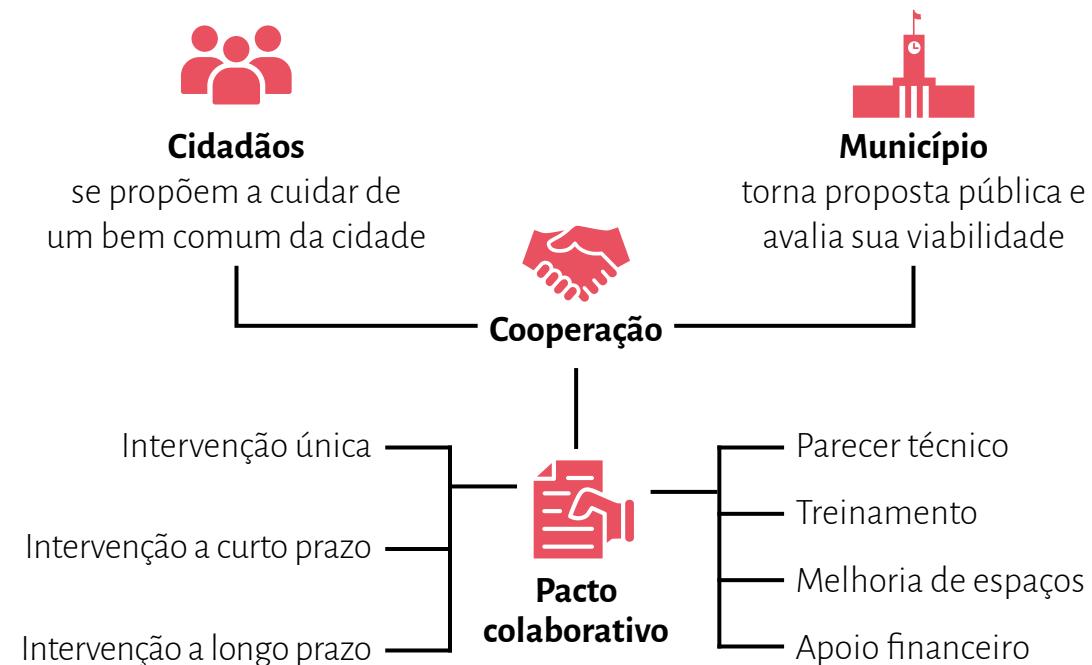
A Regulação de Bolonha, ou Regulação para o Cuidado e Regeneração do Comum Urbano, é um arranjo legal criado para responder às demandas dos cidadãos por cogovernança. O seu funcionamento se dá por meio da parceria entre a comunidade e a administração pública no cuidado do bem comum urbano, contando com o apoio do município.

Assumindo que a capacidade que os cidadãos têm de criar, imaginar e resolver questões pode ser uma ferramenta importante para a cidade, o objetivo deste instrumento é proporcionar que eles atuem junto à administração por meio do “pacto da colaboração”, pelo qual o município e os cidadãos concordam em uma intervenção de cuidado e recuperação de áreas degradadas, espaços verdes, prédios abandonados e/ou praças.

Em 2011, um grupo local de mulheres contactou a administração pública do município para melhorar os bancos do parque do seu bairro. Este foi o gatilho para que a prefeitura olhasse com mais atenção para um número muito grande de cidadãos querendo contribuir, de alguma forma, com a gestão da cidade, e que se deparava com a falta de estrutura pública que pudesse organizar estas demandas.

Em parceria com a fundação del Monte di Bologna e Ravenna, com a Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli (LUISS Guido Carli) e o Laboratório de Pesquisa LabGov, iniciou uma série de experimentos com os cidadãos para entender o que era essencial para os espaços públicos e o que poderia ser melhorado com a colaboração das pessoas. Em 2014, a pesquisa foi publicada e incluída no Regulamento, deixando evidente que os cidadãos poderiam colaborar na cogovernança dos espaços comuns. Em 2019, foram assinados 120 pactos, o município tendo investido aproximadamente 100 mil euros.

## Regulação de Bolonha



## **SITUANDO O MUNICÍPIO**

O que deve ser considerado no engajamento social para a participação cidadã



Mapear as capacidades, recursos e governança existentes na administração pública para realização da participação cidadã.



Buscar organizações independentes da sociedade civil para realizar parcerias para instalar o engajamento social.



Coordenar e integrar os esforços de participação do cidadão para não haver sobreposição.



Desenvolver e ampliar processos de submissão de propostas pelos cidadãos, tanto por meio digital como físico.



Deixar claro os critérios de avaliação das propostas dos cidadãos.



Garantir um formato administrativo consistente para estes processos participativos para as missões, políticas, planos e orçamentos.



Tornar a participação social resistente aos ciclos políticos de quatro anos.



Empregar mecanismos de transparência e monitoramento para que respondam às necessidades reais e atuais dos cidadãos.



Fortalecer a autonomia das unidades administrativas locais, como as subprefeituras, por meio de conselhos municipais.



Disponibilizar uma plataforma social digital.



Trabalhar junto, realmente, com o cidadão, acompanhando de perto a implementação das propostas e a gestão compartilhada.

# 6

## Projetar a marca do município



### DESAFIO

Na construção do futuro, os municípios devem estar atentos à sua competitividade, que representa o quanto são **atrativos, não só para os residentes e turistas, mas também para investidores e empreendedores.**

Historicamente, os municípios têm vivido a “guerra fiscal”, em que incentivos fiscais são oferecidos para atrair negócios e investimentos. Com o passar do tempo, surgiu também uma “guerra de talentos”, em que o município busca atrair e reter profissionais qualificados, empreendedores e artistas.

Já os grandes objetivos (missões) requerem uma **narrativa inspiradora e a construção de uma identidade única**, que por sua vez induzem a população a um maior **senso de pertencimento** com o lugar onde vivem e trabalham.

### PONTO DE VISTA

Utilizado em cidades ao redor do mundo, a criação da marca do lugar busca entender a percepção de moradores e visitantes da cidade, como o orgulho de pertencimento ao lugar, identificando **vocações e estimulando estratégias para o desenvolvimento com sustentabilidade.**



Ao adotar uma identidade única e autêntica, as cidades podem melhorar sua imagem, e, como resultado, o poder público e a iniciativa privada podem definir ações de **valorização dos setores ativos da economia, associando uma marca própria da cidade a produtos da indústria, comércio e serviços, na promoção do turismo e na atratividade de investimentos**. Com isso, os municípios se posicionam de forma mais competitiva, resiliente e atraente, tanto para o público interno quanto para o externo.

A criação de marca do município é mais do que apenas logotipos e frases de efeito. Trata-se de uma estratégia abrangente para moldar percepções e experiências de um lugar.

Um exemplo de marca está relacionado com o crescimento do trabalho remoto, oferecendo às pessoas a possibilidade de trabalhar de qualquer lugar. O nomadismo digital é uma tendência crescente, com várias cidades se destacando como destinos ideais para profissionais que trabalham remotamente. Alguns municípios brasileiros vêm se posicionando nesse sentido, como no caso **Tibau do Sul (RN)**,

**Campos do Jordão (SP)** e **João Pessoa (PB)**. Estes municípios oferecem uma combinação de infraestrutura de internet (banda larga) de qualidade, espaços de trabalho compartilhado, opções de moradia temporária, segurança e diversas opções de lazer, cultura e proximidade com a natureza.



## JARAGUÁ DO SUL, SANTA CATARINA

Jaraguá do Sul é reconhecida por seus indicadores positivos em segurança pública, saúde e educação, além de possuir uma economia robusta baseada na indústria, comércio e serviços. A cidade também é conhecida por sua herança cultural europeia e atrativos naturais. O projeto de construção da marca foi idealizado pela Associação Empresarial de Jaraguá do Sul (ACIJS), Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), Prefeitura e o Convention Vale dos Encantos, com **realização pelo Sebrae Santa Catarina**.

Os objetivos foram:

- Fortalecer a identidade da cidade.
- Aumentar a visibilidade.
- Atrair consumidores, turistas e investidores.
- Promover o desenvolvimento sustentável.

A criação de uma marca visual para a cidade pôde ser adotada por empresas e utilizada em materiais de identificação pública, marketing de turismo e outras ações promocionais.

O envolvimento da comunidade se deu em oficinas para:

- Entender a percepção dos moradores e visitantes.
- Identificar vocações locais.
- Desenvolver estratégias de valorização dos setores econômicos ativos.

A iniciativa fortaleceu o senso de participação coletiva e orgulho local, promovendo um sentimento de pertencimento entre os moradores e a nova identidade visual junto com as estratégias de promoção que aumentaram a atratividade da cidade para investidores e turistas, impulsionando a economia local.



## COSTA DOCE, RIO GRANDE DO SUL

A Costa Doce, localizada na região Sudeste do Rio Grande do Sul, tem se promovido como um destino turístico diversificado e atraente. Composta por 20 municípios, a região destaca-se por suas belezas naturais, incluindo vastas águas lagunares, uma extensa costa oceânica e a arquitetura influenciada pela imigração ibérica, atrativo cultural único ao local. A criação da marca Costa Doce, com **suporte do Sebrae Rio Grande do Sul**, envolveu a introdução de novas experiências turísticas, como passeios de barco, visitas a vinícolas e eventos culturais, atraindo tanto moradores locais quanto turistas de outras regiões. Já a iniciativa “Viaje pela Costa Doce Gaúcha”, um guia digital, foi lançada para facilitar o acesso às informações turísticas e estimular o turismo na região. Esse esforço conjunto visava não apenas aumentar o fluxo de visitantes, mas também fortalecer a identidade regional e promover o desenvolvimento econômico local. A Costa Doce Gaúcha se consolidou como um destino turístico de destaque no Rio Grande do Sul, valorizando suas riquezas naturais e culturais.

## SONGDO, CORÉIA DO SUL

Songdo foi concebida como uma cidade inteligente de ponta, utilizando tecnologias urbanas avançadas para criar um ambiente urbano sustentável e eficiente. A marca da cidade enfatizou sua infraestrutura de alta tecnologia, incluindo sensores para medir o uso de energia e o fluxo de tráfego, sistemas automatizados de gerenciamento de resíduos e residências controladas por aplicativos via smartphones, projetando uma imagem futurista, prometendo uma vida sem carros, poluição ou espaços superlotados.

Cidades como Songdo são construídas como “centros de exposição” urbanos vivos. A cidade possui a maior concentração de projetos certificados pelo LEED no mundo, elementos de design sustentável e um parque à beira-mar com sistemas de irrigação autossustentáveis. Foi também idealizada como um centro econômico global, para competir com outros mercados asiáticos como Singapura e Dubai. Empresas associadas à construção da cidade como a Gale International, Posco E&C e Cisco misturaram suas marcas à marca da cidade, que acabou assumindo uma “identidade visual monolítica”.

Apesar de suas promessas ambiciosas, Songdo enfrentou desafios para cumprir suas promessas já que **críticos e residentes descreveram a cidade como “fria” e “deserta”,** destacando uma **desconexão entre a visão de alta tecnologia e a experiência humana de viver na cidade.**



### Lição importante da experiência de Songdo

- Na criação da marca do lugar, é importante projetar prioritariamente para as pessoas com a tecnologia como complemento – e não o contrário.
- O projeto de cidades inteligentes deve ser centrado no ser humano.

## **SITUANDO O MUNICÍPIO**

Uma lista de 10 perguntas pode ajudar a prefeitura a entender melhor suas motivações e como se preparar melhor para construção da marca do lugar:

<b>1. Qual é a identidade atual do município?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Como os residentes e visitantes percebem o município atualmente?</li><li>■ Quais são as características únicas e os pontos fortes?</li></ul>
<b>2. Quais são os principais objetivos deste movimento?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Atração de investimentos?</li><li>■ Aumento do turismo?</li><li>■ Retenção e atração de talentos?</li></ul>
<b>3. Quais são os principais desafios que a cidade enfrenta atualmente?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Problemas de infraestrutura?</li><li>■ Desigualdade social?</li><li>■ Questões de segurança?</li></ul>
<b>4. Quais são os principais públicos que devem ser envolvidos neste movimento?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Empresas locais?</li><li>■ Organizações comunitárias?</li><li>■ Instituições educacionais?</li></ul>
<b>5. Como a prefeitura planeja engajar a comunidade?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Realização de consultas públicas?</li><li>■ Criação de conselhos de participação cidadã?</li><li>■ Utilização de plataformas sociais digitais para coleta de percepções?</li></ul>

### **6. Quais são os recursos disponíveis para implementar esta estratégia?**

- Qual orçamento disponível?
- Equipe dedicada?
- Parcerias público-privadas?

### **7. Como o município pretende medir o sucesso desta iniciativa?**

- Quais indicadores de desempenho serão utilizados?
- Como será feito o acompanhamento dos resultados?

### **8. Quais são os principais valores e narrativas que a cidade deseja comunicar?**

- Sustentabilidade?
- Inovação?
- Diversidade cultural?

### **9. Como a cidade planeja integrar a criação de marca do lugar com outras políticas públicas?**

- Desenvolvimento urbano?
- Educação e cultura?
- Segurança pública?

### **10. Quais são os exemplos bem-sucedidos no Brasil e no mundo que poderiam inspirar?**

- Quais cidades ou regiões conseguiram transformar sua imagem de forma positiva?
- Que práticas dessas cidades podem ser adaptadas para a realidade local?

# 7

## Construir competências e capacidades dinâmicas



### DESAFIO

As prefeituras operam dentro de um quadro legal e administrativo que, por vezes, **limita a flexibilidade e a capacidade de adaptação** a novas demandas e respostas a eventuais emergências no município. Esse fenômeno é agravado pela **ausência de incentivos para a inovação, e pela aversão ao risco**, comuns em ambientes regulamentados e com estruturas hierárquicas rígidas.

Por sua vez, nos últimos 30 anos, a terceirização dos serviços públicos e a dependência de fornecedores externos, como empresas de tecnologia e consultorias, contribuíram para a **perda das competências internas**. Ao delegarem funções críticas a parceiros externos, as prefeituras acabaram reduzindo sua capacidade para inovar em um contexto de fortes mudanças (tendências) e pressão social.

As prefeituras de municípios menores enfrentam um desafio adicional que é de equilibrar suas contas frente à escassez de recursos próprios para manter serviços essenciais e ainda ter que financiar as inovações.

### PONTO DE VISTA

O conceito de capacidades dinâmicas refere-se à **habilidade de adaptação, integração e reconfiguração das estruturas**, processos e competências da prefeitura, respondendo a mudanças frequentes e significativas no ambiente, tais como crises econômicas, mudanças climáticas e avanços tecnológicos. As capacidades dinâmicas envolvem a renovação contínua das capacidades existentes, permitindo que as prefeituras se mantenham relevantes em suas funções administrativas.

Ao estabelecer os grandes objetivos (missões), construir capacidades dinâmicas significa não só aprimorar, mas também recuperar competências críticas, como **agilidade, inteligência e dados, inovação social e digitalização de serviços públicos**.

Adotando práticas de aprendizado contínuo e inovação, as prefeituras criam **resiliência e prontidão organizacional para enfrentar os desafios futuros**. O papel da gestão pública deve ser, portanto, induzir a construção de um ambiente para a inovação, e terá melhores resultados se forem empreendidas como processos, estruturas e competências compatíveis para:

- Projetar, criar protótipo e experimentar políticas, serviços e inovações de caráter público social.
- Orientar as expectativas de impacto finalístico dessas capacidades para os objetivos de longo prazo (missões).
- Articular a participação da sociedade em arranjos de estruturas favoráveis ao engajamento.
- Prover ambientes de experimentação e aprendizado, junto com a rede de parceiros externos.
- Oferecer dados abertos à população, para beneficiar o cidadão, mas também visando à soberania digital.



# COMPETÊNCIAS E CAPACIDADE DINÂMICAS A SEREM EMPREENDIDAS EM UMA GESTÃO MUNICIPAL

## Laboratório de Políticas Públicas (ou de inovação pública)

São ambientes colaborativos para fomentar a experimentação e inovação em políticas públicas por meio da colaboração na busca de soluções.

Normalmente são estruturas separadas da administração direta. Podem focar sua atuação para questões internas da própria organização pública ou para desafios externos.

O **Sebrae Nacional** e o **Sebrae Maranhão** desenvolveram Laboratórios de Políticas Públicas para ajudar organizações públicas na busca de soluções para desafios próprios, podendo incluir outros parceiros externos para colaboração.

## Unidade de serviços digitais / governo digital

Adotando tecnologias digitais, sua principal intenção é melhorar a interação entre governo e cidadãos. Torna os serviços públicos mais acessíveis, eficientes e transparentes, e a experiência do cidadão com o serviço público simples, conveniente e impactante.

O Sebrae, no âmbito do programa **Cidade Empreendedora**, apoia o processo de digitalização municipal no eixo Inovação e Sustentabilidade.



## Sala do Empreendedor

Outra possibilidade interessante de ganho de capacidade a ser destacado são as Salas do Empreendedor – um dos eixos de atuação que compõe o Cidade Empreendedora do Sebrae.

Elas são um elemento importante de estímulo ao empreendedorismo. Em parceria com outras instituições, oferecem serviços aos empreendedores em um local unificado, simplificando os processos.

## Agências

Agências são arranjos institucionais no formato de economia mista para agilizar a execução de atividades estratégicas da prefeitura, como atração de investimento e parcerias público-privadas, promoção do município e prospecção e viabilização de parcerias com os setores privado e social.

## Dados abertos

São informações que podem ser acessadas, utilizadas, modificadas e compartilhadas livremente por qualquer pessoa, sem restrições significativas (exceto aquelas que garantem a manutenção da proveniência e a abertura dos dados), visando aumentar a transparência.

Permitem a participação cidadã e fomentam a inovação ao disponibilizar informações públicas em formatos reutilizáveis. O portal de dados abertos das prefeituras reúne informações de todas as secretarias e subprefeituras, permitindo que cidadãos e desenvolvedores criem aplicativos e visualizações de dados que melhoram a compreensão das políticas públicas e da administração da cidade, e uma governança mais participativa.

Estreito, uma pequena cidade do Maranhão, foi uma das vencedoras da 12ª Edição do **Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor**, com a iniciativa Sala do Empreendedor Inteligente.

A gestão municipal estava diante de um grande desafio relativo ao ambiente para se fazer negócios. Os empresários tinham muita dificuldade para abrir suas empresas e para utilizar serviços públicos.

A ideia, então, foi ampliar a atuação da Sala do Empreendedor com uma série de ações que promovessem a ampliação da infraestrutura, a integração e a padronização do atendimento dos órgãos que prestam serviços.

Uma das vertentes fundamentais da iniciativa foi a construção de parcerias para que a desburocratização dos serviços fosse abrangente. As principais instituições envolvidas foram:

- Sebrae
- Senai
- Fiema
- Jucema
- Receita Estadual
- Bombeiro Militar
- Secretaria de Fazenda Municipal
- Secretaria de Meio Ambiente
- Secretaria de Saúde
- Associações e Cooperativas
- Banco do Nordeste

Por incentivar um ambiente de negócios que promove o empreendedorismo, um grande resultado esperado para a iniciativa é a atração de investimentos locais e regionais, favorecendo o crescimento econômico sustentável da cidade.



Florianópolis, capital de Santa Catarina, foi uma das vencedoras da 12ª Edição do **Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor**, com a iniciativa “Dash um banho, Floripa!”.

Trata-se de uma estratégia de fomento ao empreendedorismo, pautada na desburocratização, parcerias, qualificação, acesso ao crédito e participação das MPEs em compras públicas. A prefeitura trabalhou em soluções de gestão e de simplificação dos processos, ranqueando Florianópolis como a primeira capital a ter o processo de abertura de empresa mais rápido do país.

Em 2017, quando a prefeitura iniciou seu trabalho com o Sebrae, a cidade possuía muitos desafios a serem superados. Em termos de gestão pública, era pouco transparente e eficiente, com serviços exclusivamente presenciais disponíveis ao cidadão, e não possuía uma cultura empreendedora consolidada. O tempo de abertura de empresas era de até 180 dias e com todas as atividades necessitando de licenciamento, não promovendo um ambiente propício para a criação de novos negócios.

Com inspirações em locais como Singapura e Barcelona, uns dos objetivos a serem destacados da iniciativa são:

- Tornar Florianópolis uma cidade competitiva, inteligente e inovadora, por meio de gestão moderna e digital.
- Ser referência em gestão pública inovadora, moderna, transparente e desburocratizada, centrada no cidadão, com soluções digitais que simplifiquem e agilizem o acesso aos serviços.

Entre uma grande variedade de eixos de atuação e ações específicas, algumas se destacam:

- Automatização de processos de registro e legalização de empresas, e integração ao REGIN.
- Construção de um novo portal e a criação de um comitê gestor, órgão voltado à modernização e desburocratização da gestão pública.
- Integração de sistemas municipais, estaduais e federais.
- Parcerias com associações e empreendedores – colaboração público-privada. De melhorias na infraestrutura urbana até projetos que estimulam a inovação, para uma cidade mais dinâmica e competitiva.
- Parcerias com entidades contábeis.

### ALGUNS DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS



**Criação de carta com mais de 1.000 serviços on-line, disponíveis ao cidadão no site da prefeitura**



**Capital brasileira com o processo de abertura de empresa mais rápido – tempo médio atual de 3,5 horas**



**Disponibilização do Portal da Transparência**



**Implementação da ferramenta de gestão para gestão de projetos**

## SÃO PAULO (SP)

Nos últimos dez anos, a Prefeitura de São Paulo tem desenvolvido novas capacidades para agilizar a gestão pública e impactar positivamente o município por meio de agências, como a SP Parcerias, a SP Negócio e o Lab11.

Essas iniciativas têm se concentrado em promover o bem-estar socioeconômico e facilitar o ambiente de negócios na cidade, com concessões, parcerias público-privadas (PPP) e outros instrumentos de colaboração entre o setor público e privado. A SP Parcerias é uma sociedade de economia mista que se destaca na concepção e implementação de projetos de concessão e PPP, contando com uma equipe multidisciplinar de advogados, arquitetos, engenheiros, economistas e gestores públicos na estruturação de projetos que visam melhorar a infraestrutura urbana e a prestação de serviços públicos. A agência atua promovendo concessões que permitem a delegação de serviços públicos à iniciativa privada, garantindo eficiência e inovação na gestão desses serviços. Já a SP Negócios tem desempenhado um papel crucial na promoção de investimentos e novos negócios em São Paulo, oferecendo suporte a investidores e empresários interessados em estabelecer operações na cidade, facilitando o contato com órgãos municipais e promovendo projetos prioritários da prefeitura. A SP Negócios desenvolve programas de capacitação empresarial como o “São Paulo Exporta”, que visa internacionalizar empresas locais e aumentar suas exportações.

Já o Lab11, laboratório de políticas públicas da Prefeitura de São Paulo, tem como objetivo principal fomentar a inovação no setor público por meio de abordagens experimentais centradas no cidadão. Desenvolve soluções práticas para desafios complexos enfrentados pela cidade utilizando métodos de design thinking e inovação colaborativa.



Os projetos realizados pelo Lab11 variam desde a prototipagem de novas políticas até o desenvolvimento de tecnologias que melhoram a eficiência dos serviços municipais.

Esses esforços ajudam a consolidar São Paulo como um centro de negócios global, atraindo investimentos e gerando empregos. Essas iniciativas têm tido um impacto significativo no município, contribuindo para a modernização da gestão pública e o desenvolvimento econômico de São Paulo.

As parcerias público-privadas e os investimentos promovidos por essas agências não apenas melhoram a infraestrutura e os serviços, mas também criam um ambiente mais favorável para o crescimento econômico sustentável, beneficiando a população paulistana como um todo.

## **SITUANDO O MUNICÍPIO**

As capacidades dinâmicas referem-se à habilidade de uma organização em integrar, construir e reconfigurar suas estruturas, processos e competências para enfrentar ambientes em constante mudança. Algumas premissas que podem ser consideradas para essa construção.

### **Identificando oportunidades e conectando os pontos**

- Desenvolver a habilidade de identificar tendências externas, oportunidades e ameaças no município e necessidades da comunidade.

### **Aprimoramento de competências para o futuro**

- Estabelecer um programa de desenvolvimento e aprimoramento de competência para as equipes da prefeitura que considerem as competências críticas para inovação.

### **Estrutura capaz de adaptar-se às mudanças e realizar com agilidade as missões**

- Qual a melhor estrutura organizacional para experimentar, testar, medir resultados, aprender e escalar com agilidade as inovações? Laboratórios de políticas / inovação pública? Unidade de serviços digitais / governo digital? Sala do empreendedor? Agências? Dados abertos?



### **Desenvolvimento de parcerias**

- Estabelecer alianças com outras organizações para ampliar as capacidades da prefeitura por meio de cooperações e parcerias público-privadas-sociais.
- Identificar as capacidades dos atores da sociedade. Quem pode apoiar com o quê?

### **Assegurar que a prefeitura instale efetivamente estas capacidades**

- De que forma as competências foram assimiladas e qual o resultado gerado?
- Quais estruturas prontificam para o futuro?
- Está assegurada a capacidade para experimentar, aprender, absorver e aplicar os aprendizados?

# 8

## Estabelecer governança para o longo prazo



### DESAFIO

“O desafio real do século XXI é **como nos organizamos**, sobretudo na relação com o mundo (...). As organizações têm que estar enraizadas na sua capacidade de aprendizado e não de controle.” (Indy Johar, Dark Matter Labs)

O ato de governar sempre esteve associado à coordenação, controle e ação coletiva. No entanto, esta tarefa tornou-se cada vez mais desafiadora para os atores governamentais, que se esforçam para manter o controle sobre um setor público onde existe dispersão de poder e problemas nada triviais para enfrentar.

Para construção do futuro, as prefeituras precisam estar atentas às formas de se organizar, em articulação com diferentes setores da sociedade. A governança é uma **forma, estrutura e processo social** que habilita um grupo de pessoas a trabalhar coletivamente e de forma coordenada em torno de um propósito comum.

Normalmente, as prefeituras utilizam formas tradicionais de governança que são centralizadas e hierárquicas para tratar desafios que



envolvem uma articulação com diferentes públicos, o que impede uma tomada de decisão mais participativa. Com essa forma de organização, a governança municipal tem enfrentado:

- Escassez de recursos, limitando a capacidade de atender às demandas de longo prazo da população.
- Burocracia, afetando a execução eficiente de políticas.
- Sobreposição institucional – concorrência de esforços com outras instituições da esfera federal ou estadual e até mesmo do setor privado e social.
- Falta de participação cidadã na tomada de decisões, monitoramento das ações e controle social para fiscalizar com transparência a aplicação dos recursos públicos.

Nos últimos 40 anos as prefeituras criaram e aperfeiçoaram estruturas administrativas e processos de gestão profissionalizados semelhantes ao setor privado, para maximizar sua capacidade e gerar eficiência. No entanto, elas **têm se revelado insuficientes para atacar os desafios econômicos, sociais e ambientais**.

## PONTO DE VISTA

Estruturas de governança intermediárias, que congregam diferentes setores, públicos e representações da sociedade, e que **fazem a “ponte” entre governo e sociedade**, são cada vez mais reconhecidas por seu papel em impulsionar futuros sustentáveis.

As estruturas intermediárias de governança adotam uma forma **mais adaptativa, menos rígida, e mais sensível ao contexto**, incorporando uma representação justa e representativa entre poder público, setor privado, academia e sociedade civil.

A estrutura deve ser de longo prazo, transcendendo o ciclo político de 4 anos, e seu mandato deve estar vinculado à realização dos grandes objetivos de futuro – missões de 10 anos ou mais. Deve ser um **processo dinâmico e contínuo**, ao contrário de um conjunto estático de regras, procedimentos e obrigações. Enfatiza o aprendizado contínuo, evolutivo e incorpora o retorno de percepções dos públicos para ajustar-se à medida em que novos desafios e oportunidades vão surgindo.



Esta governança de longo prazo pode assumir a forma institucional de:

- Unidade, conselho, grupos de coordenação ou fórum ligados à prefeitura, congregando não só as diferentes secretarias municipais trabalhando juntas em torno dos grandes objetivos (missões) de longo prazo, mas também os diferentes públicos de interesse, como o setor privado e sociedade civil organizada.
- Organização social (OS) ou organização da sociedade civil de interesse público (Oscip) externa à prefeitura na forma de agência, instituto ou observatório, em que a prefeitura é uma das idealizadoras, cofundadora e membro permanente do conselho.

Em ambas as formas institucionais, a prefeitura deve assegurar que a governança seja representativa, equitativa, balanceada e plural com públicos oriundos de diversos setores sociais.

## Algumas funções essenciais para a governança



### Orquestradora

Posicionando-se para além do governo, buscando continuamente adesão de outras instituições (públicas, privadas, sociais) e agentes, vários deles com baixa representatividade ou invisibilizados.



### Engajamento social

Vincula os conselhos e plataformas sociais de engajamento do cidadão. Estabelece um observatório de desempenho, monitorando e avaliando o progresso em relação ao futuro. A própria avaliação dos indicadores conta com a colaboração das comunidades.



### Executor, enquanto capacidade dinâmica

Assumindo, ainda que provisoriamente, papel direto e executor para contribuir com funções essenciais, mas não disponíveis no município, como, por exemplo, atração de investimentos, promoção do município para o turismo e criação de parcerias público-privadas.



### Desenho institucional

Propondo a criação de novas instituições ou a fusão de existentes, colaborando com um redesenho institucional, reduzindo possíveis sobreposições ou disfunções institucionais que possam existir.



### Inteligência e observatório

Contribui com dados, evidências, análises estratégicas e recomendações. Realiza monitoramento e avaliação das missões, publicizando o desempenho.

## Exemplo de governança de longo prazo instalada via unidade, conselho, grupos de coordenação ou fórum ligados à prefeitura



### CONSELHO DE PROMOÇÃO DA SAÚDE DE SINGAPURA

O Conselho de Promoção de Saúde, agência estatutária sob o Ministério da Saúde de Singapura, responsável por programas nacionais de promoção da saúde e prevenção de doenças, tem a missão de construir “Uma Nação de Pessoas Saudáveis”, capacitar os singapurenses a alcançar a saúde ideal, aumentar a qualidade e os anos de vida saudável e prevenir doenças, deficiências e mortes prematuras.

O conselho pretende impulsionar mudanças comportamentais para estilos de vida mais saudáveis na população, por meio da conscientização, adoção e manutenção de comportamentos saudáveis, com educação, programas de intervenção e engajamento digital. Os esforços focam em três ambientes-chave: escolas, locais de trabalho e comunidades, além do engajamento digital, para garantir que os programas tenham escala e alcancem amplamente a população. Colaborando com agências públicas, indústrias e organizações comunitárias, o Conselho recorre a programas, políticas, regulamentações e subsídios para promover mudanças e influenciar comportamentos sociais.

A partir do conselho foram lançados programas inovadores, como o Embaixador da Saúde, em que voluntários participam ativamente em programas, com atividades na comunidade. Também há o Movimento Nacional de Passos (National Steps Challenge), que utiliza um aplicativo para capacitar as pessoas a assumirem responsabilidade por sua saúde e bem-estar. O programa alcançou 1,7 milhão de participantes, abrangendo jovens, adultos e idosos, ao longo de 5 anos.

# UNIDADE DE MISSÕES DE UMA PREFEITURA

Adaptado do Institute of Innovation and Public Purpose (IIPP/UCL)



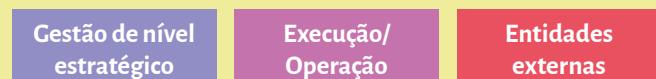
- Orquestração
- Convocação
- Facilitação
- Construção de rede
- Definição de estratégia



Reporte aos grupos de liderança



Legenda de cores:



## Exemplo de governança de longo prazo instituída por meio de organização social e da sociedade civil

### FUNDAÇÃO SMART & CLEAN DE HELSINKI, FINLÂNDIA

Dentro da meta municipal de Net Zero até 2035, o “Smart & Clean” teve como missão fechar o ciclo do plástico. Se 70% dos plásticos fossem reciclados, as emissões de carbono na cidade seriam reduzidas em 60%. Trata-se de um modelo único de PPP (parceria público-privada) conectando 30 instituições, entre elas:

- Prefeituras das cidades da região de Helsinki
- Empresas
- Universidades
- Institutos de pesquisa
- Governo finlandês.

Uma fundação teve um mandato fixo de cinco anos (julho de 2016 a junho de 2021), com financiamento garantido tanto do setor privado quanto do setor público (doações e subsídios), e um conselho rotativo de diretores composto por presidentes de empresas, prefeitos, reitores e lideranças sociais.

Soluções foram projetadas e implementadas nas áreas de mobilidade, energia, edificações, resíduos e água, tendo a digitalização e a economia circular como aspectos comuns e interligados.



## Exemplo de governança de longo prazo instituída por meio de organização social e da sociedade civil

### OBSERVATÓRIO SOCIAL DE LIMEIRA, SÃO PAULO

Limeira criou o Observatório Social do Brasil (OSB) – Limeira (<https://osblimeira.org.br>), que atua como uma entidade externa para promover a transparência e a governança pública. É uma organização da sociedade civil que trabalha em parceria com a prefeitura, empresas, universidades e outras entidades para monitorar indicadores e implementar estratégias de longo prazo.

As funções desta governança são:

- **Planejar o longo prazo:** desenvolve e acompanha planos estratégicos para o município, focando em objetivos de longo prazo, para promoção do desenvolvimento sustentável.
- **Monitorar indicadores:** acompanhar indicadores de desempenho relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
- **Articular diversos setores:** trabalha em conjunto com diversos setores, incluindo empresas, universidades e a sociedade civil, permitindo a troca de conhecimentos e recursos.

Os benefícios sendo colhidos são a maior transparência e prestação de contas, participação da sociedade civil na tomada de decisões e colaboração entre diferentes setores.

O OSB constrói governanças externas às prefeituras e já conta com 86 municípios.

## SITUANDO O MUNICÍPIO

Os primeiros passos para instituir uma governança intermediária, externa e de longo prazo do município



Identificar e convidar lideranças (pessoas) e instituições públicas, privadas e sociais dispostas a trabalhar de forma coordenada e colaborativa, para compor a governança. Assegurar balanceamento, representatividade e pluralidade dessa governança na sociedade.



Tornar a participação social resistente aos ciclos políticos de quatro anos.



Definir as funções da governança.



Instituir o processo decisório e estrutura operacional, que sejam funcionais, dinâmicos e adaptativos, com conselho de lideranças rotativo, fóruns ou grupos técnicos e equipe de apoio. Exemplos de equipe: pesquisadores, cientistas sociais, especialistas em políticas públicas, analistas de dados, designers etc.



Estabelecer a forma institucional da governança, assegurando a perenidade, para transcender o ciclo político de quatro anos, estando ligada à prefeitura na forma de unidade, conselho municipal ou por meio de uma organização social (OS), ou organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP).



Assegurar financiamento mínimo da equipe de apoio e infraestrutura necessária para operar a governança.

# Fontes de informação utilizadas

## DE OLHO NAS TENDÊNCIAS

### ICE (Índice de Cidade Empreendedora), ENAP

<https://ice.enap.gov.br/>

### Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome desenvolveu um Marco Conceitual para a formulação da Política Nacional de Cuidados e do Plano Nacional de Cuidados

<https://www.gov.br/participamaisbrasil/marco-conceitual-da-politica-nacional-de-cuidados-do-brasil>

### IBGE, em 2030 o Brasil terá a 5ª maior população de idosos no mundo

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos>

### Compete 2030 – Comissão Europeia – Programa Temático Inovação e Transição Digital

<https://www.compete2030.gov.pt/comunicacao/noticias-pt-informacao/economia-azul-em-portugal-um-mar-de-oportunidades/>

### Peniche, Hub Azul

<https://eco.sapo.pt/2024/01/12/peniche-vai-ter-um-hub-azul-de-57-milhoes-para-incubar-em-presas-da-economia-do-mar/>

### Limerick, Irlanda, CityXChange do Horizon 2020 da União Europeia

<https://cityxchange.eu/our-cities/limerick/>

### Mapeamento dos Consórcios Públicos Brasileiros 2023

<https://cnm.org.br/biblioteca/exibe/5539>

### Carta Brasileira para Cidades Inteligentes

<https://www.gov.br/cidades/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/desenvolvimento-urbano-e-metropolitano/projeto-andus/carta-brasileira-para-cidades-inteligentes>

### IMD Smart City Index

<https://imd.cld.bz/IMD-Smart-City-Index-Report-20231/2/>

### Ranking Connected Smart Cities

<https://ranking.connectedsmartcities.com.br/>

### Projeto Cidades Inteligentes – Instituto Federal de Rondônia

<https://cidadesinteligentes.online/>

### Fujisawa Sustainable Smart Town (SST)

<https://fujisawasst.com/EN/>

### Fórum Econômico Mundial, Relatório Futuro do Trabalho 2020

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>

### Ribas do Rio Pardo

<https://g1.globo.com/ms/mato-grosso-do-sul/noticia/2023/09/05/populacao-flutuante-entenda-phenomeno-que-atinge-ribas-do-rio-pardo-que-vive-com-10-mil-moradores-temporarios.ghtml>

<https://www.funtrab.ms.gov.br/abertura-de-empresas-em-ribas-do-rio-pardo-triplica-com-chegada-de-megaempreendimento-da-suzano/>

### Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC) de 2009

<https://antigo.mma.gov.br/clima/politica-nacional-sobre-mudanca-do-clima.html>

### Plano Nacional de Adaptação à Mudança do Clima (PNA) de 2016

<https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biodiversidade-e-biomas/ecossistemas/biomas/arquivos-biomas/plano-nacional-de-adaptacao-a-mudanca-do-clima-pna-vol-i.pdf>

### Wellington, Nova Zelândia, Estratégia de Resiliência

<https://wellington.govt.nz/wellington-city/resilient-wellington/wellington-resilience-strategy>

### Barcelona, Espanha, Plano Digital Barcelona

<https://ajuntament.barcelona.cat/digital/en>

### **Caieiras, São Paulo, parceria com a cidade de São Paulo**

[https://www.gov.br/mdr/pt-br/noticias/residuos-solidos-maior-aterro-sanitario-do-brasil-e-visita-do-pelo-governo-federal#:~:text=O%20aterro%20UVS%20Caieiras%20\(Essencis,el%C3%A9trica%20por%20meio%20de%20motores\)](https://www.gov.br/mdr/pt-br/noticias/residuos-solidos-maior-aterro-sanitario-do-brasil-e-visita-do-pelo-governo-federal#:~:text=O%20aterro%20UVS%20Caieiras%20(Essencis,el%C3%A9trica%20por%20meio%20de%20motores))

### **Extrema, Minas Gerais, programa Conservador das Águas**

<https://www.extrema.mg.gov.br/servico-online/projeto-conservador-das-aguas/>

### **Sistema Sebrae, Empreendedorismo que Transforma a Realidade – Planejamento Estratégico 2035**

[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Anexos%20PDF/Planejamento\\_Estrategico\\_SEBRAE\\_FINAL-3.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Anexos%20PDF/Planejamento_Estrategico_SEBRAE_FINAL-3.pdf)

### **Sebrae- MG, Como incentivar o empreendedorismo na minha região**

<https://inovacaosebraeminas.com.br/artigo/como-incentivar-o-empreendedorismo-na-minha-regiao>

### **Sebrae-RS, Empreendedorismo como meio de desenvolvimento local**

<https://sebraers.com.br/cidade-empreendedora/empreendedorismo-como-meio-de-desenvolvimento-local/>

### **Transição energética no Brasil, PwC**

<https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/relatorios/Transicao-Energetica-4D-Strategy.pdf>

### **Ministério de Minas e Energia, Brasil é líder em investimento na América Latina em transição energética**

<https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/noticias/brasil-e-lider-em-investimento-na-america-latina-em-transicao-energetica-mostra-relatorio>

### **Organização das Nações Unidas Brasil, investimento em desenvolvimento sustentável**

<https://brasil.un.org/pt-br/252625-%C3%A9-o-momento-das-cidades-n%C3%A3o-h%C3%A1-1-sa%C3%ADda-sem-investimento-em-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>

### **Sebrae-MG, Consórcios Públicos a serviço do Desenvolvimento Econômico Regional**

<https://www.mpmg.mp.br/data/files/10/E5/42/E1/0A44A7109CEB34A7760849A8/Cartilha%20-%20Consortio%20Publico%20a%20servico%20do%20Desenvolvimento%20Economico%20Regional.pdf>

### **Cidades resilientes - impactos climáticos:**

<https://olhardigital.com.br/2024/05/04/ciencia-e-espaco/fenomenos-climaticos-68-dos-municipios-brasileiros-estao-despreparados/>

<https://g1.globo.com/politica/noticia/2024/05/04/maioria-dos-municipios-brasileiros-esta-despreparada-para-eventos-climaticos-extremos-diz-pesquisa.ghtml>

### **Mapa de Governo Digital – 1º Boletim – Edição 2022 – Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF) e Ministério da Economia**

[https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/rede-nacional-de-governo-digital/mapa/boletim-mapa-de-governo-digital-2022\\_1a-edicao.pdf](https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/rede-nacional-de-governo-digital/mapa/boletim-mapa-de-governo-digital-2022_1a-edicao.pdf)

### **São Paulo, São Paulo, digitalização de serviços**

<https://capital.sp.gov.br/web/inovacao/w/noticias/335048>

### **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), benefícios econômicos da transformação digital de serviços públicos**

<https://www.iadb.org/pt-br/noticias/servicos-digitais-geram-economia-de-74-para-empresas-e-cidadaos-na-cidade-de-sp-diz-bid>

## **SITUAR O MUNICÍPIO NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

### **Nações Unidas - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

### **Prefeitura Municipal de São Bento do Sapucaí**

<https://saobentodosapucaí.sp.gov.br/coleta-seletiva/>

### **Coordenadoria de Assistência Técnica Integral – Governo do Estado de São Paulo**

<https://www.cati.sp.gov.br/portal/imprensa/noticia/agricultores-de-sao-bento-do-sapucaí-recebem-atualizacao-em-manejo-da-fertilidade-do-solo>

### **Prêmio Cidades Sustentáveis: acelerando a implementação da Agenda 2030 – Bright Cities**

<https://blog.brightcities.city/pt-br/premio-cidades-sustentaveis-2023-r/>

### **Instituto Cidades Sustentáveis**

<https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/introduction/>

### **Ranking de Competitividade dos Municípios**

<https://municipios.rankingdecompetitividade.org.br/>

**IPEA - Centro de Pesquisa em Ciência, Tecnologia e Sociedade, Economia circular: comunidade amazônica dá exemplo de sustentabilidade socioambiental**  
<https://www.ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/noticias/noticias/289-economia-circular-comunidade-amazonica-da-exemplo-de-sustentabilidade-socioambiental>

## ARTICULAR VISÕES E MISSÕES PARA O MUNICÍPIO

**Missão economia: Um guia inovador para mudar o capitalismo, Mariana Mazzucato, 2022**

**Strategic Economics Alliance (SEA) – New Theory, New Practice, New Voices – A Manifesto, IIPP (Institute of Innovation and Public Purpose/UCL)**  
[https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/bartlett\\_public\\_purpose/files/sea\\_manifesto.pdf](https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/bartlett_public_purpose/files/sea_manifesto.pdf)

**Barômetro da Confiança da Edelman**  
<https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2024-03/Edelman%20Trust%20Barometer%202024%20-%20Relat%C3%B3rio%20Brasil.pdf>

**Missões Valência 2030, Espanha**  
<https://www.missionsValencia.eu/?lang=en>

**Medellín, Colômbia**  
<https://pactoalegre.poa.br/o-que-podemos-aprender-com-medellin/>

**Camden, bairro de Londres, Inglaterra**  
<https://www.wemakecamden.org.uk/about/>

## COORDENAR INTERVENÇÕES DE IMPACTO

**Estreito, Maranhão**  
<https://ma.agenciasebrae.com.br/cultura-empresadadora/sebrae-premia-nacionalmente-sala-do-empresadador-de-estreito/>

**Nova Olinda, Ceará, parceria com Fundação Casa Grande**  
<https://movinovacaonaeducacao.org.br/iniciativas-inovadoras/fundacao-casa-grande-memorial-do-homem-kariri/>

**Bela Vista, Mato Grosso do Sul**  
<https://cidadeempresadadora.ms.sebrae.com.br/para-impulsionar-o-desenvolvimento-de-bela-visita-prefeitura-municipal-adere-ao-cidade-empresadadora/>

## PROMOVER O ENGAJAMENTO SOCIAL

**Assaí, Paraná, Programa Assaí Tech**  
<https://pr.agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/com-projeto-que-une-educacao-e-tecnologia-assaí-ganha-visibilidade-nacional/>

**Bologna, Itália - A Regulação de Bolonha, Instrumentos de Cooperação para Cidades Cocriadas, Fazer Juntos, Laura Sobral**  
[https://issuu.com/acidadeprecisa/docs/fazer\\_juntos\\_digitalpages\\_04\\_05\\_1\\_](https://issuu.com/acidadeprecisa/docs/fazer_juntos_digitalpages_04_05_1_)

## PROJETAR A MARCA DO MUNICÍPIO

**Jaraguá do Sul, Santa Catarina**  
<https://acijs.com.br/jaragua-do-sul-investe-em-projeto-para-criacao-de-marca-para-a-cidade/>

**Costa Doce, Rio Grande do Sul**  
<https://sebraers.com.br/mobilizacao-promove-oferta-turistica-da-costa-doce-gaucha-extremo-sul-do-brasil/>

<https://www.jornaldocomercio.com/cadernos/empresas-e-negocios/2024/03/1146117-o-paraiso-gaucha-que-quer-deslanchar-como-destino-turistico.html>

**Songdo, Coréia do Sul**  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15387216.2024.2309879#d1e181>

## CONSTRUIR COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES DINÂMICAS

Mission-Oriented Innovation Policy and Dynamic Capabilities in the Public Sector, IIPP (Institute of Innovation and Public Purpose/UCL), Rainer Kattel e Mariana Mazzucato, 2018  
<https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/iipp-wp-2018-05.pdf>

Capacitações Dinâmicas de Setor Público: Rumo a uma Nova Síntese, Rainer Kattel (Instituto de Inovação e Propósito Público, University College London (UCL), Londres, Reino Unido), 2023, Revista do Setor Público (ENAP)  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9949/6899>

Florianópolis, Santa Catarina  
<https://agenciasebrae.com.br/cultura-empresendedora/inclusao-productiva-e-destaque-no-xii-premio-sebrae-prefeitura-empresendedora-conheca-os-vencedores/>

Prefeitura de São Paulo, agências de desenvolvimento  
SP Parcerias: <https://www.spparcerias.com.br>  
SP Negócios: <https://spnegocios.com>  
Laboratório de Inovação Pública Lab11: <https://lab11.prefeitura.sp.gov.br/>

## ESTABELECEMOS GOVERNANÇA PARA O LONGO PRAZO

Mission Critical 01: Statecraft for the 21 century - IIPP (Institute of Innovation and Public Purpose/UCL) Future Governance Forum, Mariana Mazzucato, 2024  
[https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/bartlett\\_public\\_purpose/files/mission\\_critical\\_-\\_statecraft\\_pr\\_2024.04.pdf](https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/bartlett_public_purpose/files/mission_critical_-_statecraft_pr_2024.04.pdf)

Governance in and for Complexity, Griffith Centre for Systems Innovation  
<https://medium.com/good-shift/governance-in-and-for-complexity-eac108d8b589>

Conselho de Promoção da Saúde de Singapura  
<https://hpb.gov.sg/>

Observatório Social de Limeira, São Paulo - Observatório Social do Brasil (OSB)  
<https://osblimeira.org.br/>

Fundação Smart & Clean de Helsinki, Finlândia  
<https://smartclean.fi/>

# O atendimento do Sebrae em 2023

Criada em 1972, a instituição atua para fomentar o empreendedorismo e promover a competitividade e a inovação nos pequenos negócios brasileiros

Conexão digital pelo portal

**164,8 milhões** de visualizações de páginas

**49,5 milhões** de sessões

**25 milhões** de usuários

**83,7** é o NPS (Net Promoter Score), que mede o grau de satisfação do cliente

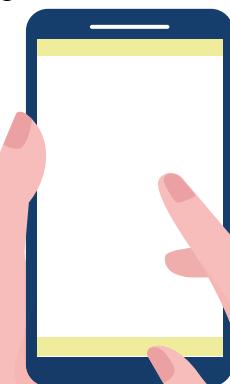
**34,6 milhões** de atendimentos

**13,7 milhões** de clientes únicos

**17,6 milhões** de orientações técnicas

**4.526** pontos de atendimento (agências próprias, Salas do Empreendedor e parceiros)

**5.298** municípios brasileiros com atendimento



# Ficha Técnica

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**  
José Zeferino Pedrozo

**Diretor-Presidente**  
Décio Lima

**Diretor Técnico**  
Bruno Quick Lourenço de Lima

**Diretora de Administração e Finanças**  
Margarete de Castro Coelho

**Unidade de Políticas Públicas**  
Cláudia Patrícia Ribeiro Dutra – Gerente  
Fausto Ricardo Keske Cassemiro – Gerente Adjunto

**Unidade de Desenvolvimento Territorial**  
Alessandro Flavio Barbosa Chaves – Gerente  
Fabianni Silveira Melo – Gerente Adjunta

**Unidade de Capitalização e Serviços Financeiros**  
Antonio Valdir Oliveira Filho – Gerente  
Weniston Ricardo de Andrade Abreu – Gerente Adjunto

**Unidade de Comunicação**  
Felipe Damo – Gerente  
Antonio Carlos Alonso Vera Junior – Gerente Adjunto  
Marcelo Porlan – Gerente Adjunto

**Coordenação editorial**  
Murilo de Aquino Terra  
Unidade de Políticas Públicas

**Consultores**  
André Ribeiro Coutinho  
Leonardo Leal  
Salette Horst

**Planejamento e editoração eletrônica**  
Flamínio Fantini

## SEBRAE NACIONAL

**Unidade de Políticas Públicas**  
Helena Rego  
Ycleda de Oliveira dos Santos

**Unidade de Desenvolvimento Territorial**  
Mauricio Tedeschi  
André Gustavo de Ligório  
Juarez de Paula

**Unidade de Inovação**  
Dario Joffily de Araujo

**Unidade de Capitalização e Serviços Financeiros**  
Augusto Togni

**Unidade de Competitividade**  
Juliana Ferreira Borges  
Newman Maria da Costa  
Pedro Carneiro Teixeira Cavalcante

**Gabinete da Diretoria de Administração e Finanças**  
Sabrina de Carvalho Ribeiro Jacoby Fernandes

**SEBRAE MINAS GERAIS**  
Unidade de Desenvolvimento Territorial e Serviços Financeiros  
Nilo Augusto Remígio Raposo

**SEBRAE SÃO PAULO**  
Cristiana Schuler

**SEBRAE AMAPÁ**  
Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial  
Célia Cardoso Almeida

**SEBRAE RIO GRANDE DO NORTE**  
Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial  
Catia Araújo Lopes Muniz

**SEBRAE ESPÍRITO SANTO**  
Unidade de Ambiente de Negócios e Acesso ao Crédito  
Susany Miranda Freire  
Carla Ferreira Soares Figueiredo

**SEBRAE SANTA CATARINA**  
Unidade de Desenvolvimento Territorial  
Gerente  
Alan David Claumann

**SEBRAE MATO GROSSO**  
Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial  
Jorge Tadeu de Barros Veneza

**SEBRAE MATO GROSSO DO SUL**  
Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial  
Kassiele Cristina Nardi  
Julio Cesar da Silva

**SEBRAE PARANÁ**  
Unidade de Ambiente de Negócios  
Luiz Marcelo Padilha  
Rubens Leandro Palma Filho

**SEBRAE BAHIA**  
Unidade de Ambiente de Negócios  
Janaina Neves Silva



### MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)

- Empresário individual ou empreendedor  
Receita bruta anual de até R\$ 81 mil
- Transportador autônomo de cargas  
Receita bruta anual de até R\$ 251,6 mil



### MICROEMPRESA (ME)

- Empresa  
Receita bruta anual de até R\$ 360 mil



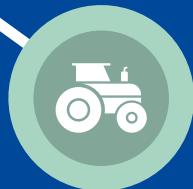
### EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)

- Empresa  
Receita bruta anual acima de R\$ 360 mil e até R\$ 4,8 milhões



### AGRICULTOR E EMPREENDEDOR FAMILIAR

Pratica atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais, mão de obra da própria família, mínimo de renda originada no estabelecimento e gerenciamento pela própria família (Lei nº 11.326/2006).

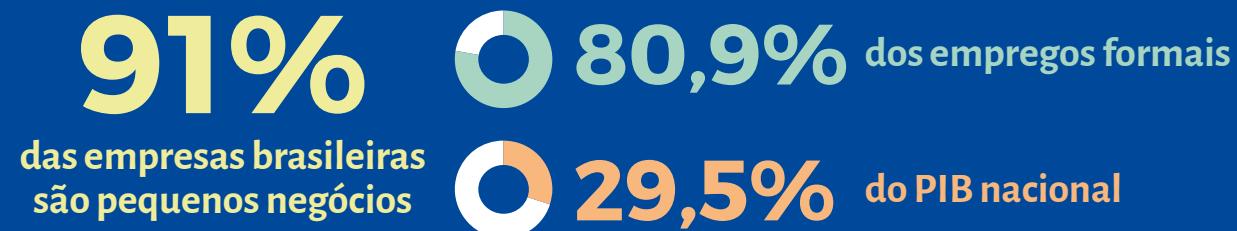


### PRODUTOR RURAL PESSOA FÍSICA

É a pessoa que explora atividade agrícola e/ou pecuária em que não sejam alteradas a composição e as características dos produtos in natura, sendo detentora de inscrição estadual de produtor ou pescador  
Receita bruta anual de até R\$ 4,8 milhões

QUEM SÃO OS PEQUENOS NEGÓCIOS

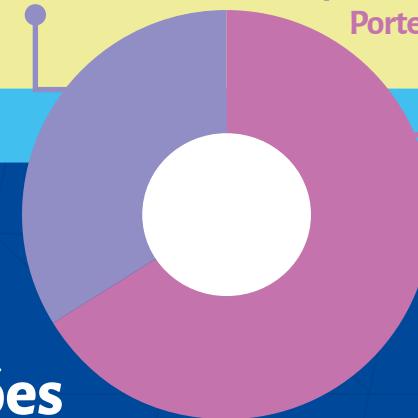
## O SETOR QUE FAZ O BRASIL AVANÇAR RUMO AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO



**20,9 milhões**  
é o total de pequenos negócios no Brasil em 2024

**12,0 milhões**  
Microempreendedores Individuais (MEI)

**8,8 milhões**  
Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP)



**17,8 milhões**  
de empresas são optantes do Simples Nacional

Fonte: Sebrae, RFB, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Ministério do Trabalho (Caged)

