

The logo for 'ELAS' is composed of colorful geometric shapes. The 'E' is a vertical red bar with a blue horizontal bar at the top and an orange horizontal bar at the bottom. The 'L' is a vertical red bar with a green horizontal bar at the bottom. The 'A' is a red triangle pointing upwards, with an orange horizontal bar at its base. The 'S' is a green circle with a red semi-circle on its right side. The background is light beige with scattered orange and black speckles.

ELAS

EMPREENDEM

A green rectangular box with white text, positioned over a background of orange and black brushstrokes.

**TEORIA DA
MUDANÇA**

SUMÁRIO

- 04** Introdução
- 05** Metodologia
- 07** Reflexões e Diretrizes
- 08** Teoria da Mudança
- 10** Ações
- 14** Indicadores
- 16** Diretrizes Transversais
- 17** Governança
- 22** Modelo de Círculos
- 26** Modelo de Círculos

Informações Gerais

PARCERIA ENTRE O SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE), A ASSOCIAÇÃO IMPACT HUB BRASIL - CT 21-2024 Impact Hub, e apoio do Ministério do Empreendedorismo, na Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Este contrato tem por objeto a contratação de serviços para construção, desenvolvimento e implementação inicial da Estratégia Nacional de Empreendedorismo Feminino enquanto política pública de Estado e execução do Programa Empreendedoras Tech, no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica nº 167/2022 firmado com o Ministério da Economia (atual Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços - MDIC).

TEORIA DA MUDANÇA

Relatório de desenvolvimento da Teoria da Mudança, que consolida as construções realizadas nas oficinas e propõe direcionamentos para as próximas etapas da estratégia Elas Empreendem.

Equipe

Gestão Geral

Deise Cistina Nicoletto

Gabriela Werner

Ana Clara Bernardes Hoffmann

Coordenação do Projeto

Juliana Teixeira de Paiva

Comunicação

Juliana Simões Mayor

Leticia Weinert

Luana Ramos

Analistas de projeto

Amanda Gomes da Silva

Amanda Garcia Miecinkovsski

INTRODUÇÃO

A Estratégia Nacional de Empreendedorismo Feminino (Estratégia Elas Empreendem) é uma iniciativa intersetorial destinada a promover o empreendedorismo feminino como um instrumento de inclusão social e econômica, bem como um motor de desenvolvimento para o Brasil. Instituída pelo Decreto nº 11.994, de 10 de abril de 2024, a estratégia visa articular e coordenar esforços entre órgãos e entidades da administração pública federal, setor privado e sociedade civil para superar as barreiras sistêmicas que limitam o potencial empreendedor das mulheres brasileiras.

Como etapa introdutória a esse trabalho, foram realizadas pesquisas, entrevistas e a elaboração de ferramentas como Árvores de desafios e soluções, Matriz SWOT e Mapa do Sistema, para melhor compreensão do problema que a Estratégia Elas Empreendem busca solucionar. Com o Relatório Diagnóstico em mãos, foi possível realizar as oficinas de construção da Teoria da Mudança.

A Teoria da Mudança é uma metodologia que apoia na elaboração de um caminho para alcançar os objetivos desejados, identificando as mudanças para se chegar ao impacto final. Este processo envolve a elaboração de um plano estratégico que considera as causas das desigualdades de gênero no empreendedorismo e estabelece soluções para enfrentá-las.

Essa abordagem busca traduzir, organizar e estruturar de forma coerente as mudanças desejadas pela estratégia, estabelecendo uma cadeia lógica de ações que contempla os pressupostos a serem alcançados para atingir o impacto de longo prazo.

Ao envolver diversos atores e entidades, a construção colaborativa do plano estratégico visa garantir uma abordagem abrangente e alinhada com as necessidades e expectativas do ecossistema empreendedor feminino, promovendo uma atuação mais efetiva e sustentável na busca pela igualdade de oportunidades e pelo desenvolvimento econômico impulsionado pelas mulheres empreendedoras.

METODOLOGIA

Para a entrega da Teoria da Mudança da Estratégia Elas Empreendem, foram realizadas diversas etapas, que serão detalhadas a seguir:

OFICINAS

Para a elaboração da Teoria da Mudança da Estratégia Elas Empreendem, foram realizadas 3 oficinas com duração de 6 a 8 horas. As pessoas que participaram das oficinas receberam o Relatório Diagnóstico como fonte de nivelamento sobre o tema de Empreendedorismo Feminino, além de um Guia do Participante com informações principais a respeito da Estratégia Elas Empreendem.

Com uma equipe de facilitação qualificada, representantes das organizações do Comitê de Empreendedorismo Feminino e convidados, as oficinas foram realizadas a partir da metodologia da Teoria da Mudança. Por meio de grupos de discussão e trocas de conhecimentos, foram definidos o impacto a longo prazo que a Estratégia pretende alcançar, assim como os resultados esperados, que serão desdobrados em indicadores, as ações que precisam ser realizadas para o alcance dos resultados, que atores precisam estar engajados para que essa visão de futuro se realize e assim por diante.

A participação ativa das empreendedoras convidadas também trouxe uma perspectiva prática e vivencial que enriqueceu as discussões e as decisões tomadas. Suas contribuições permitiram uma maior conexão entre as diretrizes estratégicas e os desafios enfrentados no cotidiano dos negócios liderados por mulheres. Essa troca de experiências foi essencial para garantir que a Estratégia Elas Empreendem não apenas promova uma transformação sistêmica, mas também seja relevante e aplicável à realidade das empreendedoras em diferentes contextos.

Por meio dessa construção coletiva de conhecimento, a equipe de facilitação, juntamente com a equipe técnica gestora do projeto, coletou as informações necessárias para a estruturação da Teoria da Mudança, apresentada neste documento, após análise e aprofundamento dos conteúdos gerados ao longo das oficinas. O resultado dessa metodologia é um relatório que define a mudança almejada, apresenta os resultados organizados por eixo temático, estabelece indicadores de desempenho e propõe um modelo de governança para a Estratégia Elas Empreendem.

AÇÕES NORTEADORAS

Um ponto de destaque deste documento são as ações propostas durante as oficinas e aprimoradas ao longo de mais três encontros de aprofundamento com representantes das instituições membros do comitê para a estruturação final da Teoria da Mudança. As ações foram segmentadas em três grupos com marcos temporais crescentes, visando direcionar os esforços para o alcance dos resultados em cada eixo. São elas:

- **Ações imediatas (até 6 meses)**

Essas são atividades prioritárias que darão estrutura inicial à execução de cada eixo temático. Incluem, principalmente, o mapeamento, levantamento e sistematização de dados, a criação de parcerias e outras atividades de planejamento essenciais para o início do processo.

- **Possibilidades de projetos (de 6 meses a 2 anos)**

Essas atividades exigem uma estrutura analítica e envolvem arranjos institucionais para implementação de ações concretas com resultados visíveis. São projetos que vão além do planejamento inicial, materializando-se em iniciativas tangíveis.

- **Radar de ideias (2 anos em diante)**

Aqui estão as idealizações que promovem o avanço dos resultados a longo prazo. São atividades que, geralmente, requerem que parte do caminho já tenha sido percorrida e demandam um aprofundamento técnico sobre sua viabilidade para garantir o sucesso.

GOVERNANÇA

Outro ponto essencial para o sucesso da Estratégia Elas Empreendem é a estruturação de sua governança. Este documento apresenta diretrizes principais que poderão ser ajustadas e atualizadas conforme as necessidades do Comitê de Empreendedorismo Feminino. Com base no Decreto Nº 11.994, de 10 de abril de 2024, e nos insumos obtidos durante as oficinas da Estratégia, foi proposto um modelo de governança em Círculos. Esse modelo visa garantir o alinhamento estratégico e a eficiência operacional da iniciativa.

O modelo de governança em Círculos é fundamentado em princípios como paridade de funções, autorresponsabilidade e transparência. Ele define claramente os papéis e responsabilidades e prevê a implementação de mecanismos integrados de planejamento, execução, controle e monitoramento, assegurando que todas as partes envolvidas estejam coordenadas e em sintonia com os objetivos estratégicos da Estratégia Elas Empreendem.

REFLEXÕES E DIRETRIZES

Antes de apresentar a Teoria da Mudança faz-se necessário trazer algumas nuances a respeito da Estratégia Elas Empreendem instituída em 2024. São muitos os empreendedores e as empreendedoras em nosso país e, sabendo disso, diversas instituições renomadas tanto do setor público quanto do setor privado realizam importantes ações de apoio, fomento e estruturação do empreendedorismo nacional há muitos anos. Tais instituições e iniciativas impactam positivamente esse ecossistema empreendedor, trazendo resultados relevantes para toda a sociedade brasileira.

A Estratégia Elas Empreendem visa somar e direcionar esforços, com um foco específico no Empreendedorismo Feminino. Esta é uma oportunidade de consolidar recursos e parcerias que podem potencializar o que tantos atores já executam para o crescimento e emancipação dessas mulheres.

Para todos os leitores das próximas páginas, em especial as pessoas que integram o Comitê de Empreendedorismo Feminino e as Comissões Temáticas da Estratégia Elas Empreendem, fica o convite de reflexão:

- De que forma o que já fazemos isoladamente pode ser potencializado a partir da parceria desses atores?
- Como trabalhar em sinergia e parceria para levar o melhor resultado para essas mulheres empreendedoras?
- De que maneira podemos criar mecanismos de inclusão que ampliem a participação de grupos historicamente marginalizados e invisibilizados, como mulheres negras, indígenas, LGBTQIAPN+ e periféricas, nas iniciativas de empreendedorismo?
- Que papéis diferentes setores (público, privado, terceiro setor) podem desempenhar para maximizar o impacto e sustentabilidade da Estratégia Elas Empreendem?

Tais reflexões são importantes a todos os atores que participam ativamente da execução da Estratégia Elas Empreendem, de modo que associem todo o conhecimento e resultados já presentes em suas atuações em prol das mulheres empreendedoras a um olhar coletivo e que possa ser potencializado por organizações com o mesmo objetivo.

TEORIA DA MUDANÇA



VISÃO DE IMPACTO

Mulheres ampliam sua participação socioeconômica ao empreender em rede de maneira segura, saudável, digna e inovadora. Elas impulsionam soluções equitativas que transformam ecossistemas, tanto locais quanto globais.

RESULTADOS

Aumento do faturamento de empresas lideradas por mulheres

Aumento no número de linhas de crédito específicas para mulheres

Ampliação do acesso ao crédito para as empreendedoras

ACESSO AO CRÉDITO

Aumento da formalização de negócios liderados por mulheres

Aumento no número de mulheres capacitadas

Fortalecimento de lideranças e redes locais de mulheres empreendedoras

Ampliação da divulgação de dados relacionados ao empreendedorismo desagregados por gênero e raça

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Aumento de programas de incentivo a startups lideradas por mulheres

Aumento do número de mulheres empreendedoras com letramento digital e com maior uso de ferramentas tecnológicas

Crescimento no número de empreendimentos inovadores liderados por mulheres

ACESSO À TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Criação de novas oportunidades de mercado, com foco em mulheres empreendedoras

Aumento no número de cooperativas lideradas por mulheres

Aumento no número de empresas lideradas por mulheres participando de compras e licitações inclusivas nos setores público

ACESSO AO MERCADO E INCLUSÃO PRODUTIVA

PRINCÍPIOS

Gerar emancipação

Inovar para romper padrões

Promover educação e equidade

Fazer em rede de forma coordenada

Integrar todas as mulheres dentro das políticas e ações

Ampliar a participação de mulheres no poder

Priorizar mulheres da base da pirâmide

Olhar e adaptar para as interseccionalidades

VALORES

Ousadia

Reconhecimento

Representatividade

Equidade

Resiliência

Decolonização

Coragem

Liberdade

Diversidade

Interseccionalidade

Persistência

Sustentabilidade

ACESSO AO CRÉDITO

Ampliação do acesso ao crédito para as empreendedoras



Aumento no número de linhas de crédito específicas para mulheres



Aumento do faturamento de empresas lideradas por mulheres

Imediatas

Ações

- Criar parcerias entre agentes de crédito, instituições financeiras e demais atores relacionados, ampliando os espaços de atuação.
- Estudar a viabilidade de utilizar o fundo patrimonial (FAMPE) do Sebrae neste eixo.
- Mapear dados e informações relacionadas ao crédito, com recorte de gênero e raça, trazendo dados desagregados sobre os públicos.
- Realizar pesquisa sobre a simplificação de documentação e adequações de linguagem necessárias para facilitar o acesso.
- Monitorar, aprimorar e fortalecer políticas públicas já existentes de acesso ao crédito.

Possibilidades de projetos

Ações

- Capacitar agentes de crédito para utilizar linguagem inclusiva e acessível, bem como adequar documentos relacionados a crédito e empreendedorismo.
- Incentivar programas de fomento a negócios, como capital semente e investidor anjo.
- Fortalecer programas já existentes com linhas de crédito específicas para mulheres empreendedoras e instrumentos financeiros similares.
- Fomentar a incorporação de critérios de gênero em produtos financeiros já disponíveis.
- Criar incentivos para plataformas de educação financeira voltadas ao público feminino.
- Articular junto a parceiros financeiros o estabelecimento de metas específicas para o atendimento de mulheres empreendedoras.
- Promover rodadas de negócios de crédito.

Radar de ideias

Ações

- Criar ou disponibilizar fundos garantidores para crédito voltado a empreendedoras.
- Disponibilizar funding com taxas reduzidas para que instituições financeiras repassem às empreendedoras.
- Criar uma plataforma que integre ações voltadas ao acesso a crédito, facilitando a comunicação entre as iniciativas.

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Ampliação da divulgação de dados relacionados ao empreendedorismo desagregados por gênero e raça



Fortalecimento de lideranças e redes locais de mulheres empreendedoras



Aumento no número de mulheres capacitadas



Aumento da formalização de negócios liderados por mulheres

Imediatas

Ações

- Promover seminários de formação e fóruns para gestores públicos estaduais e municipais, visando sensibilizar sobre a importância do empreendedorismo feminino nos territórios e fortalecer suas iniciativas, promovendo um desenvolvimento mais inclusivo e sustentável.
- Mapear e fomentar programas voltados para pequenas e microempreendedoras, oferecendo capacitação em habilidades técnicas, socioemocionais e ferramentas de educação empreendedora.
- Mapear e fomentar programas de formalização de negócios, com foco no desenvolvimento das empreendedoras.
- Fomentar pesquisas em redes de ensino especializado, tanto públicas quanto privadas, sobre empreendedorismo feminino nos âmbitos nacional e regional, ampliando o interesse e a disponibilidade de dados sobre o tema.

Possibilidades de projetos

Ações

- Estabelecer um centro de referência colaborativo para empreendedoras, integrando ações de educação empreendedora de forma presencial e virtual.
- Realizar fóruns e seminários voltados exclusivamente para mulheres empreendedoras nos níveis municipais e estaduais.
- Criar programas de formação voltados para o desenvolvimento de líderes locais com foco em empreendedorismo feminino.
- Fomentar a criação de uma rede de apoio para mulheres empreendedoras que são vítimas de violência, fornecendo suporte educacional e emocional.
- Oferecer espaços infantis para mães empreendedoras como requisito em ações formativas presenciais e expandir esse apoio para ambientes de formação remotos e inclusivos.
- Organizar caravanas de empreendedorismo feminino para ampliar o alcance da formação empreendedora e o acesso a serviços em todo o Brasil.
- Divulgar, nos territórios, os programas, projetos e iniciativas de educação empreendedora existentes em parceria com os CRAS.
- Fomentar projetos de educação financeira específicos para mulheres empreendedoras, promovendo a autonomia financeira.
- Promover ações de letramento voltadas ao empoderamento feminino e ao papel da família no empreendedorismo.
- Estabelecer parcerias com Secretarias Estaduais e Institutos Federais, para fomentar a formação acadêmica e técnica em áreas de STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) e competências empreendedoras para jovens mulheres.

Radar de ideias

Ações

- Desenvolver uma plataforma de educação empreendedora em parceria com o gov.br, integrando elementos de gamificação como programa de recompensas para engajar as participantes.
- Iniciar a estruturação de um Observatório com dados sobre mulheres empreendedoras, permitindo o acompanhamento e análise do cenário nacional.

ACESSO À TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Crescimento no número de empreendimentos inovadores liderados por mulheres

Aumento do número de mulheres empreendedoras com letramento digital e com maior uso de ferramentas tecnológicas

Aumento de programas de incentivo a startups lideradas por mulheres

Imediatas

Ações

- Criar rodas de conversa com grupos prioritários, simplificando a linguagem dos editais e tornando-os mais acessíveis para mulheres empreendedoras.
- Desenvolver projetos que disseminem práticas de empreendedorismo inovador de base tecnológica em micro e pequenos negócios liderados por mulheres, com capacitação em empreendedorismo, tecnologia e acesso a recursos financeiros.

Possibilidades de projetos

Ações

- Apoiar a disseminação de oportunidades de financiamento para startups lideradas por mulheres nas áreas de tecnologia e inovação, facilitando o acesso a redes de investidores e aceleradoras.
- Facilitar o acesso a tecnologias que aumentem a produtividade e escalabilidade dos negócios liderados por mulheres, preparando-as para competir em mercados inovadores.
- Estimular o desenvolvimento de startups lideradas por mulheres, oferecendo mentoria e apoio técnico especializado para acelerar o crescimento dessas empresas no ecossistema de inovação.
- Sensibilizar o ecossistema de inovação sobre as questões de gênero, promovendo letramento de gênero para facilitar a inclusão e participação de mulheres empreendedoras no setor de tecnologia e inovação.

Radar de ideias

Ações

- Criar espaços tecnológicos equipados e voltados para mulheres, oferecendo aceleração de negócios, acesso ao crédito, networking e mentoria, fortalecendo a presença feminina no setor tecnológico.
- Implementar incentivos fiscais e tributários tanto para empreendedoras quanto para empresas que apoiam negócios tecnológicos liderados por mulheres, fomentando o crescimento da cadeia de inovação feminina.

ACESSO AO MERCADO E INCLUSÃO PRODUTIVA

Aumento no número de cooperativas lideradas por mulheres

Aumento no número de pequenas empresas lideradas por mulheres participando de compras e licitações inclusivas no setor público

Criação de novas oportunidades de mercado tanto físicos, online e internacionais, com foco em mulheres empreendedoras

Imediatas

Ações

- Estimular o cooperativismo entre empreendedoras para promover colaboração e apoio mútuo.
- Fomentar mecanismos de negócios entre empreendedoras, incentivando parcerias e alianças estratégicas para o fortalecimento de redes colaborativas.
- Incentivar a simplificação de editais públicos e privados, facilitando o acesso das empreendedoras às oportunidades de financiamento e contratos.

Possibilidades de projetos

Ações

- Desenvolver uma plataforma que reúna informações essenciais sobre acesso ao mercado, conectando mulheres empreendedoras a oportunidades e serviços de apoio.
- Criar mecanismos que incentivem os governos municipais, estaduais e federal a implementar políticas de inclusão produtiva, oferecendo incentivos fiscais para que empresas públicas e privadas adquiram produtos e serviços de negócios liderados por mulheres.
- Capacitar empresas lideradas por mulheres para que cumpram os pré-requisitos necessários para a participação em editais públicos e privados, fortalecendo sua competitividade no mercado.
- Organizar feiras e rodadas de negócios, tanto presenciais quanto online, para ampliar o alcance das mulheres empreendedoras e promover a troca de experiências e a geração de parcerias.
- Proporcionar acesso a ferramentas de inovação, design e tecnologia para mulheres que desenvolvem produtos inovadores, potencializando suas oportunidades de crescimento.
- Apoiar a criação e manutenção de cooperativas locais de mulheres empreendedoras, promovendo espaços de articulação, empoderamento e trocas, onde seja possível compartilhar informações, formação, assessoria e divulgação de negócios.
- Fomentar políticas de cuidados que melhorem a oferta e a qualidade desses serviços, independente da provisão familiar, promovendo o bem-estar das pessoas, ampliando a inserção das mulheres no mundo de trabalho e contribuindo para reduzir as desigualdades enfrentadas por mulheres empreendedoras.

Radar de ideias

Ações

- Conectar atores da iniciativa privada com mulheres empreendedoras para gerar oportunidades de negócios e fortalecer o desenvolvimento econômico de suas iniciativas.
- Promover a economia circular e solidária entre as empreendedoras, incentivando práticas sustentáveis e inovadoras em seus negócios, com foco na inclusão produtiva e no desenvolvimento sustentável.

INDICADORES

A seguir identificamos os indicadores estratégicos que serão utilizados para acompanhar a evolução das atividades realizadas pela Estratégia Elas Empreendem e compreender se está mais próxima de sua Visão de Impacto.

ACESSO AO CRÉDITO	
RESULTADOS	INDICADORES
Aumento do faturamento de empresas lideradas por mulheres	<ul style="list-style-type: none">• Variação do faturamento dos negócios liderados por mulheres.
Aumento no número de linhas de crédito específicas para mulheres	<ul style="list-style-type: none">• Número de novas linhas de crédito específicas para mulheres empreendedoras.• Percentual de utilização das novas linhas de crédito frente às linhas tradicionais.
Ampliação do acesso ao crédito para as empreendedoras	<ul style="list-style-type: none">• Percentual de crédito disponibilizado para empreendedoras.• Valor total de crédito disponibilizado a mulheres empreendedoras.

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA	
RESULTADOS	INDICADORES
Ampliação da divulgação de dados relacionados ao empreendedorismo desagregados por gênero e raça	<ul style="list-style-type: none">• Número de relatórios/levantamentos disponíveis e divulgados sobre empreendedorismo com dados desagregados por gênero e raça.
Fortalecimento de lideranças e redes locais de mulheres empreendedoras	<ul style="list-style-type: none">• Número de mulheres capacitadas em programas de desenvolvimento de lideranças locais.• Número de programas de capacitação ou desenvolvimento de lideranças locais.
Aumento no número de mulheres capacitadas	<ul style="list-style-type: none">• Número de mulheres capacitadas em iniciativas vinculadas à Estratégia Elas Empreendem.
Aumento da formalização de negócios lideradas por mulheres	<ul style="list-style-type: none">• Porcentagem de mulheres que se formalizaram após participarem de iniciativas vinculadas à Estratégia Elas Empreendem.

INDICADORES

ACESSO A TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

RESULTADOS

Aumento do número de mulheres empreendedoras com letramento digital e com maior uso de ferramentas tecnológicas

Aumento de programas de incentivo a startups lideradas por mulheres

Crescimento no número de empreendimentos inovadores liderados por mulheres

INDICADORES

- Número de vagas disponibilizadas em cursos de letramento digital e ferramentas tecnológicas
- Número de mulheres capacitadas em cursos de letramento digital e ferramentas tecnológicas

- Percentual de novas empresas de base tecnológica lideradas por mulheres.

- Percentual de mulheres entre fundadores ou líderes de startups inovadoras.
- Número de patentes, produtos ou serviços inovadores registrados por mulheres ou empresas lideradas por mulheres.

ACESSO AO MERCADO E INCLUSÃO PRODUTIVA

RESULTADOS

Aumento no número de cooperativas lideradas por mulheres

Aumento no número de empresas lideradas por mulheres participando de compras e licitações inclusivas no setor público

Criação de novas oportunidades de mercado tanto físicos, online e internacionais, com foco em mulheres empreendedoras

INDICADORES

- Taxa de crescimento anual do número de cooperativas lideradas por mulheres

- Taxa de crescimento no número de empresas lideradas por mulheres participando de compras públicas

- Índice de empreendedorismo feminino: cidades e ambientes mais férteis para que empreendimentos liderados por mulheres possam prosperar
- Quantidade de empreendimentos liderados por mulheres presentes em plataformas digitais

DIRETRIZES TRANSVERSAIS

Direcionando o trabalho da Estratégia Elas Empreendem de acordo com o Decreto nº 11.994, de 10 de abril de 2024, as ações foram organizadas em quatro principais eixos, que até o momento têm sido a base do desenvolvimento da estratégia. No entanto, é fundamental destacar a necessidade de diretrizes transversais que permeiem todos os eixos, assegurando que os valores e princípios fundamentais da Estratégia sejam mantidos, e que o impacto pretendido seja de fato alcançado.

Quando falamos sobre “integrar todas as mulheres nas políticas e ações”, estamos nos referindo diretamente à importância da diversidade e à abordagem das interseccionalidades que atravessam a vida de cada mulher. Questões como raça, classe, orientação sexual, etnia e localização geográfica devem ser centrais na formulação e execução das ações. Priorizar mulheres na base da pirâmide e estruturar ações que contemplem processos de decolonização e representatividade são direcionadores para que a estratégia seja inclusiva e alcance os resultados desejados.

Podendo ser acatadas ou ajustadas conforme as necessidades do Comitê, este documento traz algumas sugestões para garantir que tais princípios e valores permeiem os trabalhos das Comissões Temáticas:

- Definir um ou mais responsáveis por assegurar que as diretrizes transversais sejam implementadas em todos os eixos temáticos, promovendo a inclusão de mulheres de diversas origens e garantindo que a diversidade seja uma prioridade contínua.
- Desenvolver mecanismos de monitoramento que permitam mensurar como e até que ponto as diretrizes transversais estão sendo aplicadas.
- Estabelecer espaços regulares de diálogo com as mulheres empreendedoras que são beneficiárias da Estratégia, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e que suas necessidades estejam refletidas nas ações.
- Incentivar que mulheres de diferentes origens e contextos estejam representadas nas instâncias de decisão e nas Comissões Temáticas.

GOVERNANÇA

Para estabelecer um modelo de governança que atendesse às necessidades da Estratégia das Empresas e do Comitê de Empreendedorismo Feminino, foi crucial compreender os conceitos que diferenciam Gestão e Governança, antes de buscar opções de modelos a serem implementados. A distinção entre esses dois conceitos é fundamental para assegurar que a governança se concentre no direcionamento estratégico e na supervisão, enquanto a gestão foque na execução e na operação diária das ações.

Nesse contexto, foi utilizado o Referencial Básico de Governança, elaborado pelo Tribunal de Contas da União - TCU, como base conceitual e metodológica. A imagem a seguir apresenta uma representação gráfica dessa relação, destacando os dois ciclos interligados: o ciclo da governança e o ciclo da gestão. Ambos ilustram processos complementares no contexto organizacional.

Figura 1. Relação entre governança e gestão.



Referencial Básico de Governança | TCU

A partir desses conceitos, é importante compreender também cada ponto as funções relacionadas a cada um dos pontos destacados na imagem e a relação entre os dois ciclos estabelecidos acima. Vamos começar compreendendo a parte de Governança.

GOVERNANÇA

Avaliar

Avaliar, com fundamento em evidências, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados. É necessário avaliar para poder direcionar. São perguntas típicas desta atividade:

- qual é o problema?
- quais são as evidências desse problema?
- devemos agir para tratar esse problema (avaliar opção do contrafactual)?
- já existem ações em andamento para tratar essas questões? estão produzindo os resultados esperados?
- quais são possíveis alternativas de tratamento?
- há evidências de que essas alternativas de tratamento produzam os efeitos/impactos esperados?
- quais dessas alternativas são mais adequadas em termos de custo-benefício (especialmente num contexto de recursos escassos)?
- de que recursos dispomos?
- onde estamos? Aonde queremos chegar?

Direcionar

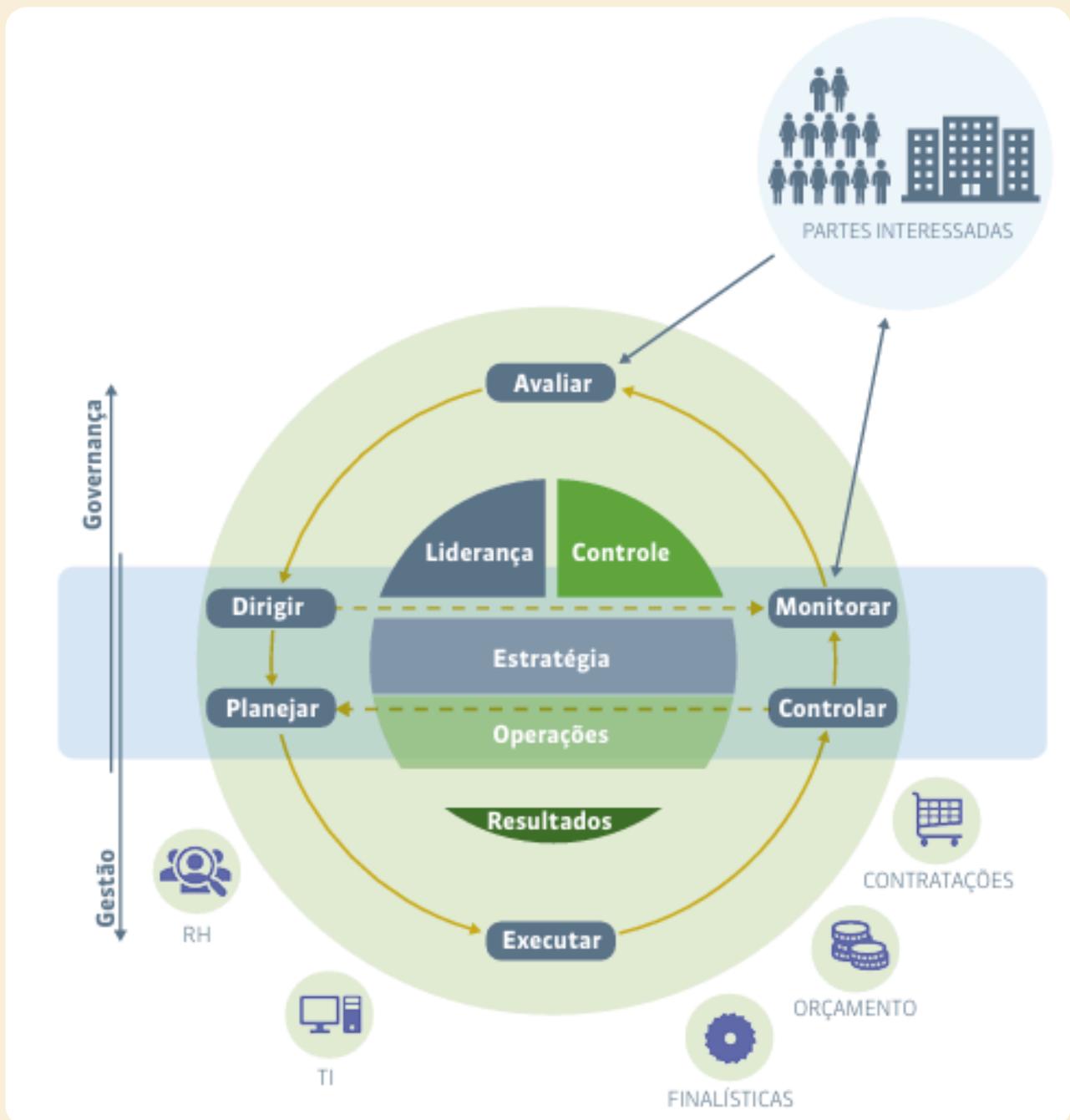
Direcionar, priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento dá os critérios para o monitoramento. São perguntas típicas desta atividade:

- quais alternativas de tratamento serão selecionadas para tratar o problema e por quê (evidências)?
- portanto, quais devem ser os objetivos?
- como os alcançaremos?
- que estruturas precisam existir e funcionar para viabilizar a execução destas iniciativas?
- quais são os riscos?
- que cuidados tomaremos?

Monitorar

Monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. O monitoramento gera insumos para a avaliação. São perguntas típicas desta atividade:

- estamos no rumo certo?
- estamos produzindo os efeitos e impactos esperados?
- que correções fazer?
- chegaremos ao destino?



GESTÃO

Planejar – dada a direção, as prioridades e os objetivos, quais são os passos para chegar lá?

Executar – colocar o plano para funcionar e gerar resultados de políticas e serviços.

Controlar – como estão os indicadores de eficácia e de eficiência? como lidar adequadamente com os riscos de não cumprir as metas?

O modelo enfatiza a distinção entre governança e gestão, porém admite que há uma região em que as duas funções se tocam e, eventualmente, se sobrepõem.

As diretrizes (dirigir) necessárias ao planejamento organizacional vêm da função de governança, exercida por instâncias internas e externas de governança. O controle da gestão gera informações para subsidiar o monitoramento praticado pelas instâncias de governança, a fim de saber se as partes interessadas estão sendo atendidas e de decidir quais as correções a fazer.

O QUE JÁ TEMOS

Objetivos da Estratégia

I - Fomentar ambiente de negócios favorável ao desenvolvimento de empreendimentos e empresas liderados por mulheres;

II - Promover a ampliação da renda, da produtividade e da sustentabilidade dos empreendimentos liderados por mulheres;

III - Facilitar o acesso das mulheres a políticas e serviços públicos de empreendedorismo;

IV - Promover ambiente institucional e normativo favorável ao empreendedorismo feminino; e

V - Incentivar a produção de dados e a disseminação de informações sobre o empreendedorismo feminino.

Responsabilidades do Comitê de Empreendedorismo Feminino (CEF)

I - Elaborar e aprovar o plano de ação para implementação da Estratégia Elas Empreendem;

II - Estabelecer as metas e os indicadores de monitoramento da Estratégia Elas Empreendem e monitorar a execução e o alcance de seus resultados;

III - Articular a integração de ações e iniciativas com outros órgãos e entidades da administração pública, com os Poderes Legislativo e Judiciário, com o setor privado e com a sociedade civil organizada;

IV - Identificar e propor ações com vistas ao aprimoramento das políticas e dos instrumentos relacionados ao empreendedorismo feminino;

V - Promover a disseminação de boas práticas e de experiências relacionadas ao empreendedorismo feminino;

VI - Aprovar o relatório anual a ser encaminhado ao Ministro de Estado do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; e

VII - Elaborar e aprovar o seu regimento interno e as suas modificações.

Considerando que o Comitê é composto por diversos ministérios e outras entidades, a Secretaria Executiva do MEMP pode ser a liderança do diálogo entre esses órgãos, promovendo a integração das políticas públicas e assegurando que as ações da Estratégia estejam alinhadas com os objetivos nacionais de empreendedorismo. Enquanto o Comitê, sob a coordenação do MEMP, exerce o papel de Governança da Estratégia Elas Empreendem, a Secretaria Executiva realiza o papel de Gestão dentro do Comitê. Enquanto isso, as Comissões Temáticas exercem o papel de Gestão da execução da Estratégia, reportando sempre à Secretaria Executiva.

Composição do Comitê

I - Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que o coordenará;

II - Ministério das Mulheres;

III - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação;

IV - Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome;

V - Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços;

VI - Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania;

VII - Ministério da Educação;

VIII - Ministério da Igualdade Racial;

IX - Ministério do Trabalho e Emprego;

X - Banco do Brasil S.A.;

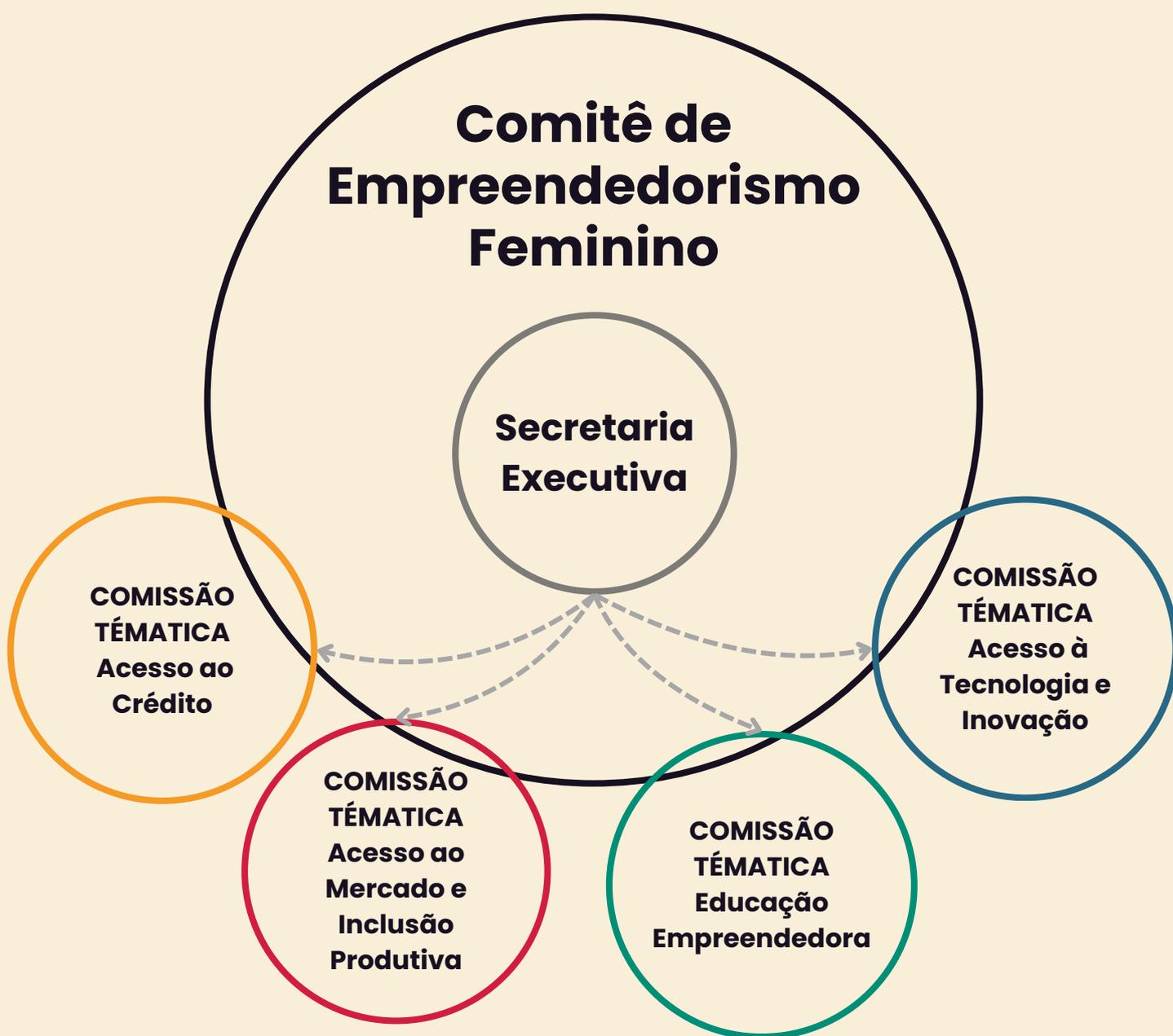
XI - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES;

XII - Caixa Econômica Federal - CEF;

XIII - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae; e

XIV - nove de organizações da sociedade civil.

SUGESTÃO MODELO DE CÍRCULOS



Além das definições estabelecidas pelo Decreto nº 11.994, de 10 de abril de 2024, sobre o Comitê de Empreendedorismo Feminino e as Comissões Temáticas, este documento busca apresentar diretrizes complementares sobre o modelo de governança a ser adotado pela Estratégia Elas Empreendem. É fundamental ressaltar que as decisões relativas à governança são tomadas pelo Comitê, sob a coordenação do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP), e podem ser ajustadas conforme as necessidades dos envolvidos, caso as diretrizes aqui sugeridas precisem ser revisadas ou aprimoradas.

Composição das Comissões Temáticas

No modelo proposto, cada círculo organizacional é composto pelos seguintes membros:

- **Dupla de Líderes:** Membros do Comitê de Empreendedorismo Feminino, que devem ser lideranças com expertise no tema específico abordado pela Comissão Temática.
- **Membros da Comissão:** Membros permanentes da Comissão Temática, que atuam na implementação de projetos e iniciativas.
- **Convidados:** Organizações ou especialistas que podem ser consultados conforme a necessidade e relevância para os temas abordados pela Comissão.

Papéis e Responsabilidades

Dupla de líderes: são responsáveis por disseminar as diretrizes do Comitê, conduzindo a **execução do planejamento visando o alcance dos resultados e cumprimento das metas**. Eles formam a conexão entre o planejamento estratégico e a execução prática. Outra responsabilidade dos líderes é repassar as informações entre a Comissão Temática e o Comitê, reportando também à Secretaria Executiva. A dupla será formada, preferencialmente, por um representante do setor público e outro representante do setor privado ou sociedade civil.

Restrições: a dupla de líderes não deve elaborar/implementar projetos na Comissão Temática sem o conhecimento e a aprovação do Comitê de Empreendedorismo Feminino.

Membros da Comissão: são responsáveis por executar os projetos da Comissão Temática a partir do direcionamento e condução da dupla de líderes. Também são responsáveis por estabelecer parcerias e relacionamentos com atores importantes para a implementação de tais projetos, garantindo que os resultados esperados dentro de cada Eixo Temático sejam alcançados.

Restrições: os membros da Comissão devem reportar suas atividades aos líderes, de modo que estes levem as informações para a Secretaria Executiva e para o Comitê.

Convidados: são chamados para contribuir com conhecimento técnico, expertise e insights específicos de acordo com a demanda de cada Comissão Temática. Esses convidados desempenham um papel consultivo e estratégico, ajudando a enriquecer os debates e a tomada de decisões com base em evidências e boas práticas do mercado ou setor. Os convidados não possuem vínculo permanente com a Comissão Temática e podem participar esporadicamente dos círculos, de acordo com a necessidade estabelecida pelos líderes ou membros permanentes.

Restrições: Os convidados não possuem poder de decisão sobre os projetos ou ações da Comissão Temática, sendo seu papel limitado à oferta de insights e aconselhamento técnico. Qualquer proposta ou recomendação dos convidados precisa ser aprovada pelos membros da Comissão e pela dupla de líderes.

Acordos Gerais

Após definir papéis e responsabilidades, é importante propor acordos gerais que devem permear tanto o Comitê de Empreendedorismo Feminino quanto as Comissões Temáticas. Estes acordos devem ser aprimorados e revalidados no decorrer da Estratégia Elas Empreendem e podem ser alterados sempre que necessário. Eles também podem servir como base inicial para a elaboração do Regimento Interno, uma das responsabilidades do Comitê de Empreendedorismo Feminino. Seguem os 9 acordos propostos:

I - Para as reuniões trimestrais do Comitê de Empreendedorismo Feminino, devem estar presentes ao menos um representante, titular ou suplente, de cada instituição/organização que compõe o Comitê.

II - Para que as reuniões das Comissões Temáticas ocorram, devem estar presentes, no mínimo 1(um) líder e as instituições membros da Comissão.

III - Cabe a cada instituição/organização comunicar à Secretaria Executiva a mudança do titular e/ou suplente representantes.

IV - A dupla de líderes deve, preferencialmente, ser um representante do setor público e outro representante do setor privado ou sociedade civil.

V - O MEMP, como coordenador da Estratégia, é o responsável institucional por publicizar as informações da Estratégia Elas Empreendem, dividindo com os integrantes do Comitê a responsabilidade em garantir que informações e dados sensíveis sejam preservados.

VI - Compete a todos os membros do Comitê de Empreendedorismo Feminino e Comissões Temáticas o compromisso de promover e divulgar a estratégia, sendo influenciadores da mesma, preservando informações sensíveis e mantendo a sinergia da comunicação a ser realizada com os princípios e diretrizes da estratégia.

VII - Cabe a todos os membros do Comitê de Empreendedorismo Feminino e Comissões Temáticas prezarem pelo uso correto da identidade visual da Estratégia Nacional de Empreendedorismo Feminino, de acordo com o Guia de Marca.

VIII - Os acordos aqui firmados são gerais a todos os membros do Comitê de Empreendedorismo Feminino e Comissões Temáticas. No entanto, cada Comissão Temática, ao identificar a necessidade de acordos específicos, tem a autonomia para acrescentá-los em seu funcionamento interno, conforme julgar pertinente, respeitando as particularidades de suas demandas.

IX - Os acordos aqui firmados não são tácitos, podendo estar em constante evolução.

Composição das Comissões Temáticas

As Comissões Temáticas ainda serão formadas, após deliberação e definições entre os Membros do Comitê de Empreendedorismo Feminino. Será disponibilizado um formulário para que as organizações que tenham interesse em unir esforços para implementar a Estratégia Elas Empreendem possam se inscrever nas Comissões Temáticas.

PONTO DE PARTIDA

As ações realizadas até aqui, incluindo a formulação da Teoria da Mudança e a articulação entre os diversos atores envolvidos, **posicionam a Estratégia Nacional de Empreendedorismo Feminino em condições adequadas para a fase de implementação**. O esforço coletivo desenvolvido nas oficinas e a análise dos desafios e soluções apresentados geraram um quadro consistente das ações recomendadas para o alcance dos objetivos traçados, bem como indicadores dos resultados-chave do trabalho de cada Comissão Temática.

Ressalta-se que, a partir deste momento, **as Comissões Temáticas devem aprofundar-se no planejamento e na execução das ações** imediatas, assim como nas possibilidades de projetos de médio prazo, utilizando os instrumentos e dados disponíveis para delinear planos de ação mais eficazes. Cabe a essas comissões explorar os potenciais institucionais e promover iniciativas que viabilizem a concretização dos resultados esperados. **A presença ativa do Comitê de Empreendedorismo Feminino e de sua Secretaria Executiva**, exercida pelo MEMP, aliada ao uso eficiente dos insumos disponíveis, **será essencial para garantir que as ações sejam implementadas no prazo adequado e alinhadas aos objetivos** da Estratégia Elas Empreendem, assegurando uma governança e gestão apropriadas e o cumprimento das metas estabelecidas.

Dito isso, a integração do conhecimento adquirido e o comprometimento das instituições públicas, privadas e sociedade civil tornam o cenário apto para a execução das ações dispostas nas diretrizes do Decreto nº 11.994 e nas recomendações deste relatório, **visando à transformação do ecossistema de empreendedorismo feminino** e à promoção do desenvolvimento socioeconômico inclusivo.

VAMOS JUNTAS?



EMPREENDEM