



PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA EMPREENDER

RELATÓRIO QUALITATIVO

**BRASÍLIA/DF
OUTUBRO/2005**



SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	3
2. RESULTADOS	6
2.1. EM COMUM, O PRINCIPAL DESAFIO	6
2.1.1. <i>Amplitude e Risco</i>	6
2.1.2. <i>Chegada versus Entrada</i>	9
2.1.3. <i>Nem o Sucesso Aplaca o Desafio</i>	13
2.1.4. <i>Risco de Morte no Nascedouro</i>	15
2.1.5. <i>Intermitentes Estágios Intermediários</i>	18
2.2. O CONCEITO DE RESULTADO	21
2.3. COORDENAÇÃO DOS NÚCLEOS	28
2.3.1. <i>Papel Ideal: Sustentáculo</i>	28
2.3.2. <i>Papel Atual: Ok Mas Aquém</i>	31
2.3.3. <i>Consultoria Individual: Tese X Prática</i>	35
2.4. O PROJETO EMPREENDER	36
2.4.1. <i>Identidade</i>	36
2.4.2. <i>Principais Forças</i>	41
2.4.3. <i>Principais Fragilidades</i>	42
2.4.4. <i>Principais Demandas</i>	42
3. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	47
ANEXO	53

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Tendo-se em vista o objetivo central da pesquisa – produção de subsídios para elaboração do questionário da pesquisa quantitativa –, a metodologia adotada, mais do que robusta, seria até generosa: quatro Grupos de Discussão, distribuídos por quatro municípios, em dois estados de regiões distintas (Sul e Nordeste), compostos por nucleados de diferentes perfis e vivências no Empreender.

Tal “folga” se justifica – e desaparece, dando lugar a uma metodologia extremamente enxuta – diante da intenção de ir além do foco principal, buscando identificar fundamentos de atitudes e opiniões dos nucleados. São informações que podem contribuir com a validação/adequação de estratégias do Empreender, e com a interpretação de dados quantitativos.

As características e desafios do Projeto justificariam uma pesquisa qualitativa muito mais ampla e segmentada. Só desta forma seria possível obter um diagnóstico adequado sobre a interação do Projeto com diferentes culturas, mentalidades, perfis, estágios de evolução dos núcleos, tipos de experiência e de resultados perseguidos e obtidos.

Com proposta menos ambiciosa, foi feita, em conjunto com o Cliente, a opção pela abertura de “janelas” que, embora limitadas e localizadas, pudessem proporcionar acesso a experiências significativas. Foram escolhidas intencionalmente duas áreas apontadas pela coordenação do Empreender como representativas de percursos especialmente bem e mal sucedidos. Da comparação entre experiências opostas poderiam emergir indicadores relevantes.

De fato a pesquisa confirma que há a experiências especialmente avançadas em Santa Catarina, e especialmente atrasadas em Pernambuco. Mas mostra também que a heterogeneidade de estágios de núcleos e de nucleados dentro de cada município é suficiente para descaracterizá-los como cases. E talvez até mesmo como “clusters” de núcleos homogêneos. Pelo menos em se tratando de aspectos qualitativos.

Talvez os núcleos municipais até tenham mais semelhanças do que o mix de nucleados reunidos pôde demonstrar. Mas até onde pudemos perceber, há divergências importantes, dificilmente justificáveis apenas por diferenças de tempo de existência e especificidades setoriais.

Valores, critérios, atitudes, natureza de experiências objetivas e subjetivas com a proposta associativista, relações entre e intra núcleos, e entre estes e instituições que representam o Projeto, confiança em perspectivas, níveis de satisfação, expectativas são exemplos de aspectos que diferenciam bastante a forma de vivenciar e encarar o Empreender. A pesquisa sugere que, dependendo do tipo de análise que se pretende, a utilização do município como critério de segmentação pode encobrir realidades qualitativamente muito distintas.

Claro que clivagens geográficas terão sempre validade e utilidade na condução e avaliação do Empreender. Além de razões práticas e estratégicas, há referências e experiências comuns extremamente relevantes. Compartilhar a realidade local (e tudo o que isto significa) e os representantes do Projeto com os quais se interage (Associação Comercial, consultor/articulador, Sebrae) não é pouco. Especialmente diante da invisibilidade e da falta de identidade do Empreender como um projeto “além-município”.

É provável que a heterogeneidade observada dentro dos municípios seja óbvia para os já familiarizados com o Empreender. E também que esteja sendo de alguma forma “supervalorizada” aqui, por não ser quantitativamente tão expressiva. Não importa. Do ponto de vista dos objetivos desta pesquisa, a diversidade foi um ganho.

Quanto mais heterogêneas as experiências e pontos de vista de nucleados que residem nos mesmos municípios, menos atípicos eles se revelam. O que os torna potencialmente mais representativos (ou menos discrepantes) do universo global de nucleados do Empreender. Esvaziados como cases ou unidades de análise internamente coesas, se tornam potencialmente mais próximos de “microcosmos” da diversidade global.

Neste caso, não iríamos tão longe nesta afirmação. Mas, com toda a cautela que as limitações da metodologia nos impõe, nos arriscamos a dizer que os dados desta pesquisa são mais generalizáveis do que supúnhamos que seriam inicialmente.

2. RESULTADOS

2.1. Em Comum, o Principal Desafio

2.1.1. Amplitude e Risco

Ressaltada a diversidade de mentalidades, vivências e sentimentos entre e intra municípios, cabe pontuar o início da apresentação dos resultados com o que parece ser mais consensual e convergente em relação ao Empreender, independentemente do perfil dos nucleados e do estágio de evolução dos seus núcleos: a preocupação com o permanente e difícil desafio da motivação.

Tema praticamente onipresente durante as discussões em grupo, como foco central ou permeando diversos aspectos do passado, do presente e do futuro dos núcleos. Motivação tem *status* e valor de âncora fundamental do projeto. De combustível imprescindível para que o barco siga em frente. Para que rumo, com que propósitos e com que nível de eficiência são outros quinhentos.

No contexto do Empreender, falar em motivação é falar de auto-motivação, motivação dos demais nucleados, motivação de terceiros, quartos e quintos. Se incluem aí potenciais “calouros”, “turistas”, concorrentes arredios, consultores, associação comercial, Sebrae. O que o núcleo já conquistou ou deixou de conquistar até hoje e o que o destino lhe reserva são, na ótica do público pesquisado, consequências diretas da capacidade de despertá-la, mantê-la, direcioná-la e transformá-la em ação.

Só escapam desta generalização aqueles que ainda não entenderam bem que o protagonismo dos nucleados não é *plus*, mas condição. São os mesmos que também ficam de fora de dois outros consensos, relacionados ao caráter do Empreender. E intrinsecamente atrelados a motivação: a) é um projeto potencialmente muito promissor, desde que o grupo esteja devidamente motivado e conte com orientação (ou

assessoria, dependendo do estágio); b) é um projeto muito exigente e desafiador. O que varia são as percepções quanto a intensidades destes atributos.

Implícita ou explicitamente, de forma mais ou menos elaborada, o sucesso do núcleo é condicionado a um conjunto de pré-requisitos nada banais. Dependem de estímulos constantemente renovados para ouvir, acreditar, aderir, freqüentar, participar, relacionar, confiar, tolerar, compartilhar, assumir compromissos, agir, avançar, recomeçar, redirecionar. Envolve energia, tempo e, direta ou indiretamente, recursos.

Com um agravante: é um investimento que não tem ponto final. Esta faceta o faz ainda mais exigente quanto a motivação. Por outro lado, sob a ótica do benefício e não do custo, é uma característica estimulante: não há limites para conquistas. A não ser os inerentes à harmonia entre cooperação e concorrência. Estes, ao longo de percursos bem sucedidos, costumam se revelar mais flexíveis do que se podia imaginar, surpresa positiva especialmente motivadora.

A suscetibilidade da motivação dos nucleados nos parece um tema importante. Em momentos mais sensíveis dos processos evolutivos dos núcleos, uma reunião que patinha pode comprometer o envolvimento e a confiança de nucleados. Da mesma forma, um pequeno progresso pode fortalecer vínculos e compromissos, ou ser percebido como um degrau a mais na perseguição dos objetivos.

Há outro aspecto, fortemente associado ao anterior, que acentua e ressalta o lugar da motivação com principal desafio: sua condição de fator que absolutamente não prima pela linearidade. Costuma ter trajetórias pontuadas por altos e baixos. Pulos para frente, passos para trás, e outros tantos ritmos e quebras possíveis.

Esta pesquisa não tem (e nem poderia) a menor pretensão de especular sobre fases mais ou menos previsíveis da evolução dos núcleos, provavelmente já identificadas e contempladas pela metodologia do Empreender. Nem tivemos grupos como objetos de estudo, e sim conjuntos de nucleados que têm em comum o município.

Assim, as informações que temos sobre núcleos específicos são fruto de pequenas brechas através das quais pudemos espiá-los: relatos e sinalizações de um ou outro integrante, e eventuais imagens entre integrantes de outros núcleos.

“Eu acho que é uma questão cultural. As pessoas continuam muito fechadas. Depois perguntam a mim: foi para a reunião ontem? O que conseguiu? A gente conversou... Ah, rapaz, se é para conversar, eu já estou de saco cheio; não vou não! Acham que é perda de tempo.” (PE)

“As pessoas não vão e depois vão atrás da gente: quem foi que participou? Resolveram o quê? fizeram o quê? Entendeu!?” (SC)

“É complicado, porque o cara chega na reunião e diz que nunca tem nada de novo, que está sempre faltando novidade e tudo mais... Talvez colocar para cada participante o papel que ele tem seria muito interessante. Porque fica aquela coisa: bonito falar, mas na hora de fazer não se faz. Aí não adianta perder tempo. Para quê?” (SC)

“Para ser sincero, foi uma necessidade começar a participar. Porque quando não participava, parecia que a gente estava isolado, sabe?” (SC)

“Foram convidados uns cinqüenta e poucos proprietários. Na primeira reunião foi caindo o número, aí foi desestimulando, e terminou com quinze. Sempre com muita dificuldade.” (SC)

Nosso núcleo está acabando... As pessoas estão desmotivadas e estão deixando de lado nosso núcleo. (...) Esse grande desestímulo é ruim de ser controlado. Teríamos que ter uma pessoa de pulso forte para procurar resolver, e nos reunirmos com mais frequência para contornar todos esses problemas. (SC)

“Existe os empresários do oba oba, e existe os que querem participar.” PE)

“Se tem um grupo de trinta pessoas, dez delas têm que estar assim bem motivadas para puxar as outras.”(SC)

“O pessoal do SEBRAE trouxe um consultor para mobilizar o pessoal do grupo, e teve um papel fundamental. Foi peça chave!” (SC)

2.1.2. Chegada versus Entrada

Muitos relembram sua motivação bem inicial, na ocasião do primeiro contato com o núcleo. Descrevem uma mentalidade limitada, imediatista, individualista, característica de quem só olha de dentro para dentro do próprio negócio. Atribuem o primeiro passo exclusivamente à busca de soluções para os seus problemas e necessidades individuais.

A desenvoltura para recuperar e admitir como genuínas expectativas hoje consideradas mediocrementemente autocentradas tende a ser maior entre nucleados com percursos especialmente bem sucedidos no Empreender. Fazem autocrítica de forma natural, precisa e bem humorada, típica de quem já olha de outro lugar, em retrospectiva. Comparam, orgulhosos, o zoom de ontem (descontextualizado e solitário) com a grande angular de hoje (bem fundamentada e compartilhada).

O núcleo é vivenciado como uma causa pela qual se milita. Luta-se em prol, de acordo com os objetivos e oportunidades que vão surgindo e sendo criadas. Uma causa própria, sem dúvida e sem cerimônia. Em primeira e última instâncias, ou seja, no ponto de partida (motivação inicial) e nos fins últimos (resultados). Só que unidas necessariamente por “meios” absolutamente coletivos.

Para a “cabeça da chegada”, este caminho parece tortuoso, com ângulos agudos, arriscados, viabilidade questionável. Dá a sensação de que exigirá manobras radicais. Inicialmente, causa estranhamento e desconforto a idéia de dar as mãos justamente para aqueles aos quais dirigiam olhares tortos ou constrangidos até poucos

dias atrás. Há conflito subjetivo diante da necessidade de “baixar a guarda” perante os concorrentes.

Do alto da sua “maturidade”, os nucleados bem sucedidos sabem que o caminho, ao contrário de tortuoso, é natural e pode fluir com facilidade. Desde que seja superada a mentalidade da chegada, e reacomodadas as questões puramente individuais. Eles têm clareza do quão distantes estavam da ótica que incorporaram depois. Encarar o “coletivo” como meio natural e eficiente para obter progresso exige outra lógica, novos paradigmas, e a negação do senso comum sobre competitividade.

Quanto a resultados individuais, o andar da carruagem tende a mudar conceitos, prioridades, horizontes. Mas eles nunca perdem seu natural e legítimo lugar de propósito final. Mesmo para aqueles que abraçam as causas coletivas com a mesma intensidade das exclusivamente suas, por envolvimento e prazer, e não apenas por pragmatismo.

Denominada aqui de “entrada” no núcleo, esta passagem se caracteriza pela incorporação, ainda que frágil, do “espírito da coisa”. É marcada pela compreensão e adesão à filosofia associativista, mesmo que ainda de forma apenas racional, dando um crédito ao que se está ouvindo ou, em alguns casos, assistindo ou já começando a vivenciar. Talvez coincida com o que a metodologia define como sensibilização.

Só na prática os nucleados conseguem de fato realizar que o aparente ziguezague é um caminho direto. Com pedras, sem dúvida; mas contornáveis. O *timing* para que a confiança no modelo se fortaleça é absolutamente variável. Para alguns, a capacidade do grupo encontrar um denominador comum para batalhar por ele, já é quase suficiente. Outros já se identificam mais com São Tomé.

A mudança de perspectiva depende de uma combinação de fatores. Resultado é o mais óbvio. E poderoso. Dá conta de acelerar bastante a compreensão do significado e do potencial de realização do associativismo. E, com isto, nivelar a consciência e a

motivação do grupo, favorecendo um ciclo virtuoso. Atalhos práticos aceleram a compreensão.

Desenvoltura para identificar e lidar simultaneamente com instâncias de cooperação e de competição também é fruto de experiência e bom relacionamento do grupo. Naturalmente há nucleados mais identificados com a filosofia. Assim como há os que agregam ao núcleo outros sentidos além do profissional, e vivam a sua rotina como algo estimulante e gratificante. É provável que estes façam parte dos “núcleos duros” dos seus grupos, e até cheguem a exercer algum tipo de liderança formal ou informal internamente.

CHEGADA

“Precisa mesmo é pessoas qualificadas que cheguem lá (reunião) e digam: qual é o seu problema? Você quer aprender química? Então vamos aprender química! Você quer se destacar em corte? Então vamos se destacar em corte!” (PE)

“Estamos ainda enfrentando algumas barreiras. Como ele falou que aconteceu com o dele, com a gente também está acontecendo a mesma coisa: as pessoas já vão... Todo mundo só pensa em dinheiro na verdade. A gente que vive nessa luta, atrapalha muito a gente. (SC)

“Concorrente direto na cidade tenho só um grupo; então eu sou mais parceiro, sempre fui meio mediador. E sempre tem aquela situação: ah, mas o fulano está lá? Então no próximo mês eu vou... É aquela dificuldade!” (SC)

“Eu vejo frustração, quando as pessoas dizem: o que adianta eu ir pra lá, pra ficar discutindo valor de mensalidade, valor de mercadoria, tabela de preços? A gente tem bastante dificuldade com relação a isso aí. Eu já até falei com o pessoal, vamos fortalecer isso aqui e dialogar sobre os nossos trabalhos do dia-a-dia. Porque tem aquele que põe o preço lá embaixo pra pegar cliente de outro, então fecha pau... (SC)

“No começo gera muita desconfiança.” (SC)

“A questão da cooperação, união, é isso vai aos poucos fazendo com que você perca aquele objetivo inicial seu. Porque ali você vai procurando alguma solução, mas você vai para uma associação pensando em resolver o seu problema pessoal.” (PE)

“Isso é igual a uma sala de aula também; então tem sempre dois, três lá que não consegue enfiar aquilo na cabeça. E aí começa a complicar o grupo inteiro.” (SC)

ENTRADA

“A gente percebeu que, dentro dessas reuniões aí, começou a cair a ficha das pessoas.” (SC)

“Às vezes você vai em uma reunião daquela, e você sai com outras idéias.” (SC)

“Eu não achei fácil assim não... Não é fácil você chegar em uma associação assim grande, com vários cursos, e você chegar e olhar para o seu colega do lado e achar que ele é seu parceiro. Não foi assim no começo. Existe um tempo, existe a boa vontade, existem umas briguinhas...” (PE)

“Ainda tem gente que se fecha no grupo dele mesmo, em si mesmo, e acha que não tem que passar... Diz que está no pulo do gato. Quem tem hoje em dia internet, quem tem computador em casa, qualquer pessoa passa nesse pulo do gato num piscar de olho. Não existe mais esse negócio de tal pulo do gato, né?” (SC)

“Eles foram assim competentes, no sentido de que em cada reunião a história: a gente não está aqui para resolver problema um a um, mas para formar uma associação, para formar um grupo. E isso foi abrindo a cabeça da gente para as coisas...” (PE)

“Eu entrei para fazer compra conjunta, e até agora essa compra conjunta não foi satisfatória. Mas nem por isso a gente está abandonando o grupo e descreditando no trabalho. Porque a gente não está mais pensando em fazer compra conjunta como o único objetivo. A gente está participando das reuniões para crescer, para se desenvolver, para conseguir mais informações. (PE)

2.1.3. Nem o Sucesso Aplaca o Desafio

Não nos cabe discutir o que vem a ser objetivamente um núcleo “de sucesso”, e que critérios são ou poderiam ser adotados para definir seus estágios. Para o nosso propósito neste item, consideramos bem sucedido um nucleado satisfeito com a sua experiência, capaz de demonstrar claramente a incorporação e a adesão ao espírito e ao funcionamento do Projeto, e que já obteve resultados significativos (conceitos que será explorado oportunamente).

Não nos parece difícil distinguir estes empresários dos demais. Eles se sentem evoluídos, conscientes, mais donos da própria situação e, ao mesmo tempo, amparados. Além da satisfação com resultados objetivos e concretos – fundamentais para alimentar a motivação – valorizam demais o aprendizado e as trocas humanas vivenciadas nos núcleos. Se sentem pessoalmente recompensados.

Os “realizados” adornam sua experiência no Empreender com uma “aura” característica dos positivamente surpreendidos. Tendem a demonstrar uma atitude mais otimista perante o núcleo, o próprio negócio, a profissão. E até em relação ao ser humano de uma forma geral, um ganho que o associativismo bem resolvido parece proporcionar. Facilita a construção de um sentido mais amplo para a opção profissional e suas exigências.

Nestes casos, motivação para continuar é uma consequência natural. Não há dúvida de que conquistas tangíveis e intangíveis fortalecem demais os grupos enquanto tal. Os fatos falam por si.

Mas parar por aí seria simplismo. Da pesquisa emergem indicadores de que, a partir de um estágio mais avançado, junto com os frutos surgem novos desafios, problemas e dificuldades. Muitas vezes bem distintos dos que foram enfrentados até então, o que pode desestabilizar o arranjo que vinha sustentando a harmonia do núcleo.

Concomitantemente ao fortalecimento do grupo, os indivíduos também crescem e progridem, objetiva e subjetivamente. Novas situações podem estimular movimentos e questionamentos suficientes para desencadear mudanças internas e externas importantes.

Conflitos tendem a adquirir nova feição. É usual que nas fases de colheita as disputas sejam mais acirradas do que nas de plantio. Nestas, a solidariedade tem mais espaço, que depois tem parte roubada pela vaidade, pelas disputas de poder, pelos ímpetos de comparar méritos e deméritos.

Subidas de patamar e horizontes mais amplos costumam estar associadas a aumento do potencial de impacto individual de decisões e ações. Maior “porte” implica em maior investimento, retorno, risco, visibilidade, etc. O que pode tornar mais suscetível o conforto dos nucleados com a distribuição de funções e tarefas.

De qualquer forma, mesmo em céu de brigadeiro, sem novidades que abalem a harmonia, em plena estabilidade positiva, os núcleos bem sucedidos também têm e terão sempre que, no mínimo, continuar pilotando o avião. O que, por si só, exige renovação de estímulos.

Parece inerente ao caráter cíclico da atuação dos núcleos uma oscilação natural dos níveis de motivação. Cada fase envolve diferentes graus e formas de envolvimento, e naturezas distintas de esforços e desafios. Definir objetivos comuns, planejar, agir... Inclusive a necessidade de driblar o vazio que não raro marca fases imediatamente posteriores a pontos-altos alcançados após períodos de extrema mobilização e envolvimento.

“Quando se consegue uma meta, aí você já se acha; todo mundo se acha... Aí cada um quer uma coisa. A gente briga que só!” (PE)

*“Acho que o grupo está excelente. Só sinto que está muito aquém de onde devia estar.”
(SC)*

“No meu grupo existem empresários que acham que amadureceram. Aí a gente procura atrair novos empresários para que o grupo se mantenha, aí tem pessoas que acham não...” (PE)

“A gente nunca vai estar contente, porque se a gente ficar naquela de que está bom, daqui a pouco vai saindo um, vai saindo outro, e o núcleo desaparece.” (SC)

“Nós já fizemos projetos muito bonitos. Como no último não tivemos as oportunidades que nós esperávamos, ficamos muito tristes. Mas não devíamos esmorecer na primeira caída.” (SC)

“O empresário, comerciante ele só quer saber do resultado. Não adianta. Comércio não é brincadeira; nem nunca foi. Quando a gente faz alguma coisa por lazer, é hobby; não tem compromisso.” (PE)

2.1.4. Risco de Morte no Nascedouro

No outro extremo do espectro de experiências qualitativas às quais tivemos acesso, encontramos nucleados nitidamente situados ainda no estágio que denominamos de “chegada” ao núcleo. Foco fechadíssimo nos próprios problemas, compreensão ainda inadequada de objetivos e papéis, total descolamento do verdadeiro “espírito da coisa”. Ou seja, ainda não sensibilizados.

É chover no molhado falar da distância entre associativismo e cultura brasileira, e da natural dificuldade dos indivíduos introjetarem valores e princípios tão distintos dos que orientam a vida das comunidades. Ainda mais quando há agravantes relacionados a pobreza, baixa escolaridade, inexperiência profissional e empresarial e familiaridade com políticas assistencialistas e paternalistas.

Discorrer sobre esta realidade seria como querer ensinar o vigário a rezar. O que nos parece digno de ênfase é o fato de haver nucleados com perfis semelhantes aos acima descritos, que já freqüentaram várias reuniões, e que não têm noção mínima suficiente para impedir que alimentem expectativas completamente equivocadas em relação ao Empreender.

Se posicionam como potenciais beneficiários; jamais como sujeitos de um processo. Acreditam até que já fizeram sua parte ao expor, mais de uma vez inclusive, suas dificuldades e necessidades. Comentam eventuais idéias de iniciativas conjuntas já discutidas, ressaltando a precariedade das próprias condições para viabilizá-las. E cobram providências.

Tais níveis de desinformação e equívoco, somados a relatos sobre convites desacompanhados de maiores – ou menores – esclarecimentos permitem inferências relativamente seguras de que houve problemas graves de estratégia e qualidade de abordagem. Eventuais demonstrações de ressentimento e tom de desabafo eliminam possíveis dúvidas. Há queixas inclusive quanto a convites para reuniões em cima da hora, falta de avisos e outras atitudes afins, consideradas desrespeitosas.

Através de nucleados “frustrados”, pudemos espiar arremedos de núcleos tentando(?) ir em frente. Na verdade, esperando que algo aconteça. Apesar do desgaste já comprometendo a credibilidade do Projeto, resta vontade e esperança. Que se sustentam na agudeza da necessidade de viabilizar a sobrevivência. Sabem que não é nada fácil aparecer outra chance de algo que possa ajudar a encontrar uma luz no fim do túnel.

Há casos aparentemente extremos, agonizantes ainda no nascedouro. Com problemas que parecem ter se originado bem no início, na mobilização das pessoas. Pau que nasce torto. Negligência, inadequação, excesso de pragmatismo (quórum a qualquer preço), telefone sem fio... Mas causas são especulações, já que não temos visão adequada do conjunto do núcleo. Mas podemos afirmar que, mesmo depois de

discussões acerca de objetivos e possíveis iniciativas, restam equívocos básicos nas interpretações sobre o espírito e o funcionamento do Projeto.

Desnecessário descrever a falta de motivação dos nucleados que estão passando por experiências desta natureza. Pode até ser que sejam casos isolados, pontuais, previsíveis em função da própria escolha intencional dos municípios pesquisados. E que, por isto, não justifiquem maior preocupação e alarme. Mas só com base nesta pesquisa não podemos descartar a possibilidade de que sejam exemplos entre tantos outros espalhados por aí, menos raros do que seria desejável. Talvez não tão agudos, mas com fundamentos da mesma natureza.

Vale registrar ainda neste contexto que a demora na criação de oportunidades para melhor conhecimento do Projeto não parece incomum. É uma queixa que não se restringe a casos extremos de maus começos, nem a iniciantes, ignorantes ou inexperientes. Ao contrário, há lacunas de informação compartilhadas por todos. Mesmo integrantes antigos e atuantes em núcleos tidos como *benchmarks*.

“Como ela estava falando, eu queria perguntar se nessa reunião aquilo que for reivindicado aqui se vai ser atendido. A gente não conseguiu progresso ainda. Muita gente já está saindo, desestimulando.” (PE)

“Se perguntar assim - o que você quer? Eu quero local, dinheiro, capacitação... Eu estou brincando, mas é verdade! Quando a gente está trabalhando para a alfabetização de criança, a gente não passa do a para o b; a gente quer formar sílaba, palavras, textos. E desde que eu comecei, que é a mesma coisa: vai e volta, vai e volta. A gente fala na reunião: quero isto, quero aquilo... Agora, se vão me dar, eu não sei.” (PE)

“Tem que ter uma pessoa para reivindicar o que agente está pedindo. Para ir atrás dos grandes. Porque se a gente é os pequenos, tem que ter uma pessoa para entrar no contato entre o grande e o pequeno; ir atrás...” (PE)

“Eu acho que Mercadinho tem sido o carro chefe. Eu não sei quem chegou primeiro a vocês: se foi a união, ou se foi o SEBRAE. Porque a gente não teve nenhuma. Em dois anos, nenhuma reunião do SEBRAE em termos de trabalhar essa concepção.” (PE)

“Só agora que ofereceram o curso para a gente. E não passou teoria nenhuma do que é um associativismo e um cooperativismo.” (PE)

“Apareceu esta oportunidade e eu agarrei” (PE)

“Estou de teimosa, porque eu quero acertar.” (PE)

2.1.5. Intermitentes Estágios Intermediários

Entre nítidos representantes de nucleados “realizados” e “frustrados”, há uma gama de situações intermediárias. São inúmeros os fatores que se entrelaçam e se influenciam, desembocando em experiências bastante diversificadas, como já foi comentado nas considerações iniciais deste relatório. Um amplo espectro que não comporta descrições esquemáticas simplistas.

Seria interessante observar diferentes direções da motivação dos nucleados – ascendente, descendente ou estável, que tudo indica resultam da combinação entre aspectos estruturais e conjunturais da trajetória dos núcleos. Mas, como já foi dito, a metodologia desta pesquisa não comporta inferências menos genéricas.

Já mencionamos ausência de linearidade e suscetibilidade como duas características marcantes dos percursos subjetivos dos nucleados. Inclusive em função da natureza dos processos em questão, necessariamente pontuados por fases que tendem a se repetir de forma cíclica. Tanto no plano macro (trajetória global do núcleo) quanto micro (objetivos e projetos específicos).

Conseguir distinguir tais planos parece ser um diferencial dos nucleados que sustentam melhor sua motivação em momentos difíceis e frustrantes. Ajuda a evitar que problemas secundários e momentâneos tenham poder de esgarçar o pano de fundo que sustenta o núcleo. E permite que aspectos positivos aparentemente “menores” sejam costurados na base, para que seus significados não se esvaziem diante de

novas expectativas; nem se dissipem ao final de realizações pontuais. Elaboração e registro de seu significado e importância se revelam muito importantes.

Não é atoa que este relatório bate repetidamente na tecla da motivação. Riscos de perdê-la, não recuperá-la ou não conquistá-la são fantasmas que assombram os nucleados. Uma ameaça sempre ali, à espreita. O que torna a produtividade do núcleo uma exigência. Não basta evoluir; é preciso que se veja e sinta a evolução em cada reunião. A menor desconfiança de que a roda pode estar girando sem sair do lugar dispara preocupação, questionamentos, críticas, desestímulo.

Traço aparentemente comum, esta ansiosa demanda (nem por isto ilegítima ou equivocada) parece mais administrável quando não se perde de vista no dia-a-dia a perspectiva mais global da trajetória do núcleo e de seus objetivos. Quando o foco no passo da vez toma conta, os nucleados se mostram excessivamente suscetíveis a uma reunião improdutiva, a uma iniciativa fracassada, a uma porta fechada. Nestes casos, a forma de lidar com o medo de perder o principal tesouro (motivação) acaba acentuando a sua fragilidade.

Diferentes intensidades de participação e envolvimento de nucleados é previsível e não impede a alavancagem de grupos que contam com um “núcleo duro” afinado e dedicado. Este é um dado da realidade na ótica de muitos. O que varia mais são as percepções sobre o custo-benefício de carregar os que orbitam sem fincar os pés, e os caroneiros que compartilham conquistas mas não esforços. Não há respostas fáceis e generalizáveis sobre a questão quantidade *versus* qualidade de integrantes.

Há dois outros cuidados que se deve ter em mente em comparações sobre evolução de núcleos: cotejar resultados sem levar em conta os objetivos de cada um (resultados semelhantes podem gerar sentimentos opostos, dependendo das expectativas); e restringir o conceito de resultados ao que é concreto e relativo a desempenho econômico e financeiro.

Diferem muito as quantidades, larguras e alturas dos degraus que cada núcleo persegue e pode dar conta de subir. Estados de espírito e clima também variam muito. Há nucleados mais e menos entusiasmados, otimistas, confiantes, participativos, reticentes, conformados, frustrados, gratos.

Mas tão distintas percepções e sentimentos em relação ao núcleo não impede que haja critérios convergentes para avaliar andamento, frutos e perspectivas. Tudo indica que não são os ingredientes que variam tanto, e sim as proporções desejadas e obtidas.

“Se fosse para resumir, está funcionando. Mas o ideal seria... Se esse trabalho for do SEBRAE, que ele venha, e vamos fortificar esse negócio aqui. Vamos ver o que está acontecendo. No meu núcleo são oito participantes e funciona bem.” (SC)

“Às vezes eu acho assim que falta um pouco de certos esclarecimentos, ou então pessoas vindo de fora para tentar organizar. Olha, vocês tem que trabalhar assim, assim...” (PE)

“O que ta faltando hoje na associação comercial é trazer e colocar em prática o projeto empreender. Porque às vezes a gente acaba seguindo o livro, e a gente não sabe certas situações.” (SC)

“Talvez a gente até esteja organizado, mas de forma errada. Não passa entusiasmo pro outro. Talvez seja isso.” (SC)

“Tem dois, três que temos que carregar nas costas, e ainda criticam a gente. Tem o pessoal que cuida, o que ajuda, e o que fica na espera: se der certo, beleza, eu vou junto; mas se não der, o prejuízo é dele.” (SC)

“O que mais motiva qualquer empresário e ver o seu objetivo alcançado,” (PE)

“O pessoal está bem unido e motivado, mas na última reunião não veio todo mundo que era para vir. Porque eu acho que agora nós temos que motivar para a ação, quer dizer, chegar ao concreto.” (SC)

“Precisa de alguém que venha qualificar. E também do ponto de vista dessa concepção do que é trabalhar em grupo. Eu acho que isso é uma questão cultural, tem que ser trabalhado. É um processo, mas tem que caminhar junto.” (PE)

“Eu vejo que isso tem dado certo, mas as pessoas têm que deixar certas coisas em casa e vir realmente com o intuito de contribuir.” (SC)

2.2. O Conceito de Resultado

Desempenho é o propósito inicial e final da adesão ao Empreender. Em última instância, está em jogo viabilidade, produtividade, lucratividade, rentabilidade, expansão. Através de um caminho coletivo, busca-se o desenvolvimento do negócio ou atividade individual (ver item *Chegada versus Entrada*).

E a pesquisa mostra que, ao longo das trajetórias dos núcleos, pequenas amostras deste tipo de resultado funcionam como fator primordial para a satisfação, vínculo e motivação dos nucleados. E têm enorme poder de favorecer consensos, diluir conflitos, amenizar dificuldades, fortalecer laços e propósitos.

Mas seu valor e sua condição de propósito final não impedem mudanças de conceito muito significativas entre os nucleados. Aparentemente desencadeado já na sensibilização, o processo é gradativo. E a descoberta de resultados jamais previstos muito gratificante.

Além de incorporar objetivos coletivos também como autênticos fins (e não “apenas” como meios), nucleados que têm experiências predominantemente positivas no Empreender são contundentes na valorização de ganhos indiretos, “secundários”, pessoais, afetivos. Que muitas vezes acabam tendo seus impactos muito mais facilmente citados e dimensionados do que resultados finalísticos. Estes são reconhecidos, mas nem sempre conhecidos.

Até porque este segmento do empresariado parece não ter o hábito de ter tanto domínio deste tipo de informação. E menos ainda de conseguir estabelecer correlações com iniciativas específicas. Suas análises geralmente se baseiam na vivência prática do negócio: intuição, dedução, suposição, hipóteses. Muitas vezes fundamentadas apenas no tempo transcorrido, o que demonstra sua fragilidade.

A ótica ampliada do leque de resultados inclui uma série de fatores que são interpretados como indicadores de estágio, estado e perspectivas do núcleo e também da própria empresa – rumos vistos como cada vez mais indissociáveis à medida em que a experiência ganha corpo.

Abaixo estão apontados os principais indicadores que, na ótica dos nucleados, são sinais positivos e/ou promissores. A ordem de apresentação obedece a uma certa lógica gradativa que, tudo indica, é frequentemente transgredida. Já foi dito aqui que pequenas conquistas podem virar molas propulsoras de saltos qualitativos; e, da mesma forma, frustrações em tese facilmente superáveis às vezes se tornam baldes de água fria de longa repercussão.

Quantidade de integrantes: no início tende a ser uma referência importante de potencial do grupo. Nesta fase, as perdas provocam impacto e preocupam bastante. Depois que o núcleo decola e consegue continuar caminhando, a qualidade do envolvimento passa a ser considerada prioridade.

Os posicionamentos nesta questão em geral decorrem: do tipo de experiência vivenciada no grupo, se positiva ou negativa neste ponto; de percepções sobre até que ponto o tamanho determina suas forças e fragilidades; de avaliações sobre seu impacto na capacidade de cumprir objetivos; e da análise sobre a relevância de representar ou não o conjunto do setor na cidade.

De qualquer forma, em comum há, em algum nível, uma preocupação de fundo com a sobrevivência e a força dos núcleos. E com a importância de quórum para treinamentos e cursos, principalmente para os mais focados e, por isto mesmo, mais desejados.

Presença maciça nas reuniões: independentemente da quantidade de nucleados, presença nas reuniões é fundamental. Enquanto entre os nucleados de percursos mais avançados esta parece ser uma convicção generalizada, não se pode dizer o mesmo

dos que estão ainda buscando azeitar a engrenagem do grupo. O que parece acarretar um “efeito Tostines” às avessas: as pessoas faltam porque nada acontece, ou nada acontece porque elas faltam?

São freqüentes relatos sobre nucleados que não comparecem a reuniões e depois buscam informações sobre “novidades”. Se há, bem. Se não, se sentem confortáveis por terem tomado a decisão correta de não abrir mão de outras coisas (trabalho, inclusive) em nome de mais um encontro improdutivo. Não são raras as queixas sobre o ritmo de andamento do núcleo entre indivíduos que pessoalmente não incorporaram o compromisso da presença como condição de sucesso.

A “síndrome de beneficiário” – em vez de sujeito do processo, o nucleado se posiciona como beneficiário e fica esperando acontecer – nem sempre é aguda, escancarada como em exemplos mencionados anteriormente (item *Risco de Morte no Nascedouro*). Pode ser discreta ou até mesmo episódica.

Envolvimento dos nucleados: motivação pró-ativa, e não apenas “corpo presente” (ou nem isto, como sugere o item anterior). Isto vale tanto para críticas aos integrantes que não participam de fato, como para lideranças centralizadoras que não delegam, não distribuem funções e tarefas, e acabam dificultando a criação de oportunidades para integrar as pessoas. O sentimento de pertencer realmente ao grupo é muito importante, a não ser que se tenha uma relação apenas pragmática ou até mesmo utilitária com o núcleo.

Facilidade de chegar a denominadores comuns e consensos: a capacidade de identificar, definir e hierarquizar objetivos comuns é fundamental para o sucesso do núcleo. No início a idéia gera estranhamento e, quando dá certo, surpreende positivamente. Depois passa a ser uma prática sistemática, familiar. Sempre fundamental. O grau de dificuldade e a natureza dos conflitos tendem a ser interpretados como um dos termômetros da “saúde” do grupo.

União do grupo: torna tudo mais fácil e mais gratificante. Depende da qualidade das relações e do espírito de cooperação desenvolvido. Pressupõe uma desconstrução especialmente bem sucedida de antigas defesas e resistências. Além, é claro, da maturidade e afinidade dos componentes do núcleo. Talvez não seja imprescindível, mas é desejável; porque, além de produtiva, é gratificante.

Sensação de evolução individual: o empresário ou empresária sente que está ampliando sua visão e capacidade. Aprendendo, mudando concepções e valores, amadurecendo, evoluindo. Se sente mais seguro(a) e potente. Conhecendo melhor o negócio e o mercado, sente que está mais hábil para se posicionar. Principalmente quando começa a aplicar algo novo que, independentemente do impacto para o negócio como um todo, reflete claramente as “mexidas internas” de mentalidade, intenção, condução. E cada um imagina o que este tipo de transformação pode vir a significar um dia em termos de perspectivas profissionais e pessoais.

Solidariedade entre nucleados: talvez um passo além da união. Os nucleados trocam figurinhas e até conselhos e palpites. Cumplicidade percebida quase como um presente. Quem mais poderia entender tão bem os problemas e questões de cada um do que os demais? É um alívio e tanto para a “solidão do poder”, que existe mesmo em empresas muito pequenas.

Realizações objetivas do núcleo: ações concretas são fundamentais para a avaliação de que o núcleo está andando e que vale a pena. Mesmo que ainda sem impacto em resultados (desempenho da empresa). Estar “caminhando em direção a” é progresso. Cursos, treinamentos, visitas técnicas, eventos do grupo, iniciativas conjuntas, contatos promissores. Sob a nova ótica, cada passo é resultado.

Percepção de evolução da empresa: adquirem diferenciais em relação ao que eram antes ou, ainda mais relevante, em relação ao mercado. Mesmo que o avanço só seja perceptível internamente nas empresas e pelos colegas de núcleo.

Visibilidade da evolução da empresa e/ou do grupo: empresas ou atividades dos nucleados têm diferenciais reconhecidos pelo mercado e pela comunidade. Este passo tem especial peso e importância. Representa uma mudança de patamar, no mínimo de conceito e imagem. Além de beneficiar diretamente o núcleo e as empresas, conhecimento e reconhecimento facilitam contatos e receptividade por parte da sociedade em geral e de segmentos específicos. Inclusive pelo poder público, não raro citado como causa de dificuldades e frustrações. Para os grupos por ventura interessados, visibilidade também facilita a atração de novos nucleados.

RESULTADOS INTANGÍVEIS

“Me deu muitas aberturas, principalmente no trabalho. Me assusta às vezes os cálculos de administração financeira e acabo me sentindo impotente, mas isso eu aprendi muito com o núcleo porque ele da muita abertura, da uma visão maior para a gente do que é o comércio.” (SC)

“Olha, retorno financeiro eu não consigo monitorar. Eu vejo como retorno a facilidade de trabalhar.” (SC).

“As vezes a pessoa diz: ah, financeiramente, pra mim não dá nada isso aqui. Nós estamos aqui reunidos; agora, de momento, não me dá nada de retorno, mas lá na frente, depois, aquilo que nós discutimos aqui vai me dar bastante retorno.” (SC)

“As pessoas estão percebendo que isolamento é sinônimo de fracasso. Até hoje a gente vê uma pessoa muito fechadinha e tal, ela vai começando ficar para trás. E é o que está acontecendo. Acho que quem está tem superado e muito.” (SC)

“Eu vejo o exemplo do menino ali, que começaram muito depois da gente. Estão unidos e já conseguiram coisas que a gente está buscando e não consegue por que falta unir o pessoal. Nós temos como crescer, mas falta essa união.” (PE)

“Já estamos colhendo resultado. Quem se uniu está crescendo; quem não se uniu está ficando para trás. Infelizmente essa é a realidade.” (PE).

“Isso é uma espécie de laboratório, uma aula, uma escola. Para mim, é como se fosse uma espécie de escola que a gente aprende.” (PE)

“Foi uma força enorme para que eu pudesse crescer, porque eu comecei a sentir que era útil, que eu não era uma pessoa inútil, e que ser artesã é uma coisa muito importante.” (PE)

“Isso é uma espécie de laboratório, uma aula, uma escola. Para mim, é como se fosse uma espécie de escola que a gente aprende.” (PE)

“Foi uma força enorme para que eu pudesse crescer, porque eu comecei a sentir que era útil, que eu não era uma pessoa inútil, e que ser artesã é uma coisa muito importante.” (PE)

“Achamos que só nós temos dificuldade, mas quando a gente vê os nossos companheiros com dificuldades semelhantes, isso fortalece a gente. Porque a gente não se sente fraco. Muito pelo contrário, se sente fazendo parte de uma realidade atual que é muito difícil.” (PE)

“A coisa mais importante que eu acho do núcleo é essa coisa que eu tenho visto: não tenho mais concorrência, eu tenho parceiros. Eu vou em qualquer um, eu pego opinião, a gente viaja juntos, a gente vê coisa juntos, tem coisas que a gente vê e o outro não vê...” (PE)

“Sozinha eu não chegaria a lugar nenhum. Eu tenho força para trabalhar, eu tenho coragem, mas eu sou só.” (PE)

“Todo mundo tem dificuldades, e cada um procura se aperfeiçoar. (...) Então o grupo inteiro começa analisando, e como várias cabeças pensando juntas pensam melhor que uma...” (SC)

RESULTADOS TANGÍVEIS

“Pelo número de participantes a gente percebe se o núcleo está funcionando ou não. E também pela visão que a comunidade tem. Se está percebendo é porque ta funcionando. Se está sumido...” (SC)

“O pessoal está começando a se destacar melhor do aquele pessoal que saiu. Porque aquele pessoal que saiu está gritando: a situação difícil...” (SC)

“Só o fato das pessoas começarem a se organizar, o próprio fornecedor já fica...Até parece que eles ficaram sabendo que a gente estava começando a se organizar. O que aconteceu? Veio gente de lá uns quatro dias depois; o próprio dono disse: o preço que vocês conseguir fora eu cubro. E ainda disse mais: e pode pagar com cheque pré-datado...” (PE)

“Através do Projeto Empreender conseguimos capacitar toda a equipe, e participamos de várias missões.” (SC)

“Dentro desse ano eu cresci; eu acho que eu cresci. Assim, não digo que minha empresa cresceu tanto, né, porque é uma micro empresa. Mas...” (PE)

“Todos os empresários do núcleo se mobilizaram, e realizamos um grande evento. Então, isso gera uma credibilidade da imprensa, de outros colaboradores. A gente faz porque isso gera credibilidade dentro da sociedade.” (PE)

2.3. Coordenação dos Núcleos

2.3.1. Papel Ideal: Sustentáculo

Antes de discutir quem exerce ou que nome se dá à função, importante destacar a enorme importância que o público atribui à coordenação do núcleo, considerada essencial e decisiva para o grupo se viabilizar, manter e progredir. Em todos os estágios de evolução, e nas diversas fases dos ciclos do núcleo – a níveis macro e micro.

Mesmo nucleados já experientes e “realizados”, coordenados por integrantes do grupo, depositam altas expectativas no poder de influência desta função não só desejada, mas percebida como absolutamente necessária. Os que pertencem a grupos em estágios intermediários demonstram com eloquência o lugar de esteio que atribuem à coordenação.

Entre os ainda um pouco “verdes” e os que atravessam momentos difíceis ou de crise em seus núcleos, da coordenação espera-se mais do que um norte: é de onde se espera pelo menos um fio no qual o grupo possa se agarrar e, a partir deste impulso, adquirir força e rumo para ir em frente, ou para não deixar a peteca cair.

Já no pólo negativo extremo do espectro, integrantes de “arremedos de núcleo”, sob influência de suas lentes que deturpam o espírito do projeto, cobram providências e soluções da coordenação. Diferentemente dos demais, não vêem a função como fonte de motivação e orientação para que os nucleados se mobilizem. Tendem a esperar que ela faça acontecer.

Assim, mesmo considerando que há grandes diferenças de intensidades e de pontos de vista (coerentes com os níveis de informação e experiências dos núcleos), é possível generalizar três atitudes em relação à coordenação: extrema valorização,

excesso de expectativas e dependência. Que decorrem do tipo de compreensão que se tem do sistema (racional), e de inseguranças diante dos desafios do núcleo.

Mesmo nucleados que já introjetaram a filosofia associativista e o protagonismo coletivo têm tendência a valorizar uma liderança forte. Os nucleados gostariam de poder contar com um “saber”. E neste pacote certamente entra também a fantasia do “suposto saber”, que ajuda a aplacar angústias e temores. Busca-se um pouco do conforto do aval, da garantia, da proteção. Não é sem razão que ao falar de coordenação sejam utilizados termos como mãe, pai, madrinha, adoção.

O desafio da motivação também é uma razão percebida e enfatizada como justificativa para a necessidade de uma coordenação presente, atuante, dinâmica, com habilidade para despertar, estimular, mobilizar. No papel da coordenação idealizado pelos nucleados, esta atribuição encabeça a lista. Já foi bastante ressaltada a percepção generalizada de que o “combustível” do grupo pode escorrer entre os dedos com facilidade.

A coordenação do grupo (e não apenas da reunião) também é uma expectativa que se destaca. Envolve:

- sensibilizar e formar (mentalidades);
- clarear e arbitrar questões relativas ao conflito cooperação X concorrência;
- administrar conflitos e rixas profissionais e pessoais internas;
- influenciar a distribuição de funções e papéis internos;
- impedir a descontinuidade de ações;
- distribuir de forma justa a disponibilidade e dedicação aos núcleos.

Exercer papel de consultor (e não apenas de auxiliar, facilitador, articulador ou secretário). Os nucleados “enxergam” com clareza o espaço que há. Envolve:

- ajudar na definição de objetivos factíveis;

- estimular e contribuir com reflexões e análises;
- dar idéias, sugestões;
- levar “novidades” (informação, práticas, modelos).

Na condução das reuniões:

- garantir objetividade, agilidade;
- buscar pautas criativas, novas, atraentes;
- pontuar os passos do grupo;
- promover e cobrar encaminhamentos práticos.

Na produção das reuniões:

- tentar garantir presença, firmar compromisso;
- fazer convites com um mínimo de antecedência;
- promover reuniões mais frequentes (grupos ainda não estáveis).

Nas relações externas dos núcleos:

- fazer a ponte do núcleo com a associação;
- exercer papel para o grupo dentro da associação (produção ações/decisões, sob o guarda-chuva institucional forte);
- fazer a ponte com outros núcleos;
- fazer a ponte com outras instâncias do projeto (quando há/são conhecidas), o que não exclui o desejo de contatos diretos, ainda que eventuais.

Na ótica “deturpada”:

- “correr atrás” para conseguir viabilizar soluções.

Os atributos mais valorizados para a função são coerentes com as expectativas, sendo que muitos foram sinalizados e justificados a partir de experiências positivas e negativas concretas com consultores, articuladores e coordenadores:

- atitude positiva, otimismo;
- dinamismo, garra;
- comprometimento, envolvimento, dedicação;
- sensibilidade e senso de oportunidade;
- habilidade para lidar com pessoas/conflitos;
- liderança, pulso;
- habilidade coordenar a equipe, envolvendo as pessoas.
- criatividade, versatilidade;
- capacidade de comunicação.

2.3.2. Papel Atual: Ok Mas Aquém

A pesquisa mostra que há grandes diferenças entre sistemas de organização e níveis de satisfação em relação a coordenação, especialmente quando se compara localidades. Neste caso, a uniformidade interna nos municípios previsivelmente parece bem maior do que em outros aspectos investigados.

Como tendências gerais, independentemente de particularidades relativas a quem coordena (nucleado ou consultor/articulador), podemos dizer que:

- Geralmente a coordenação é aprovada (diferentes intensidades), mas considerada aquém das expectativas e do que se acredita viável.
- Quando o coordenador é nucleado, o consultor é considerado totalmente subutilizado: funções como auxiliar, secretário e produtor são valorizadas, mas têm a conotação de inferiores ao potencial dos profissionais e às necessidades dos núcleos. Opinião de que há um esvaziamento além do desejável. Desperdício.

- Mesmo entre nucleados de grupos que não têm coordenação sob responsabilidade de integrantes nucleados, há críticas quanto a um certo deslocamento e diminuição das atribuições do articulador. Pelos mais enfáticos (geralmente insatisfeitos com o andamento) chegam a ser chamados de "leva e trás", "boy". Atividades que sugam energia e tempo que deveriam ser empregados em outras coisas mais relevantes. Além de desperdício, inversão de prioridades.
- Coordenação por nucleados em geral é considerada positiva, com duas dificuldades: garantia de adequação de perfil (desafios são muito grandes e exigem preparo e tempo); e desgastes decorrentes dos processos de sucessão e da troca propriamente dita. Avaliação de que o núcleo fica sujeito a "caídas" indesejáveis. Aumenta a inerente suscetibilidade da motivação.
- As razões que se atribui ao fato de consultores e articuladores estarem aquém do desejável e do possível são geralmente atribuídas a definições inadequadas de papel e falta de condições de trabalho. Críticas em relação a qualificação e postura foram muito eventuais e sem dimensão suficiente para comprometer. Há queixas relativas à atenção e tempo muito maiores aos núcleos já bem sucedidos.
 - ✓ sobrecarga de trabalho; menos funcionários do que deveria trabalhando no projeto: naturalmente compromete qualidade e disponibilidade ("são humanos").
 - ✓ falta de autonomia: poder de decisão incompatível com as responsabilidades da função; além da falta de tempo, ficam amarrados;
 - ✓ salário incompatível com a responsabilidade, o volume de trabalho e a qualificação: compromete a motivação e a permanência no cargo;

- Os consultores e articuladores são bem mais elogiados em função do seu envolvimento e empenho do que por desempenho e resultados. Como se compreende suas dificuldades e limitações, o reconhecimento do que conseguem acaba sendo significativo – mais gratidão e carinho do que admiração e respeito profissional. Este aspecto é prejudicado pelo esvaziamento e, em alguns casos, pela percepção de que não têm familiaridade nenhuma com o setor.
- A responsabilidade pela (in) definição de papéis não é clara para o público pesquisado, e tende a recair mais sobre as associações comerciais, vistas muitas vezes como “a” instância que dirige o Projeto. Mesmo quando se cita outras, as atribuições específicas são totalmente desconhecidas ou confusas.
- Mesmo onde há outras instâncias locais (ex: núcleo dos núcleos) e associação aparentemente mais dedicada e envolvida, a informação não parece maior. A prática de contatos diretos parece variar muito entre núcleos, e as percepções dos nucleados sugere que a hierarquia dificulta.

“Uma pessoa que adotou a gente de uma forma que a gente se sente capaz de enfrentar qualquer coisa.” (PE)

“Ela vai buscar onde não tem; ela busca luz. Mas nós ainda precisamos de mais.” (PE)

“Eu devo concordar que nosso consultor é competente no que ele faz: confecção das atas, envio de convites, presentes de natal. Não dá para se queixar, mas interessante que deveria ter, e eu não sei se é papel para o consultor isso aí, mas de repente se fosse uma pessoa que conseguisse trazer mais motivação... Mas eu não sei se é papel para um consultor.” (SC)

“Às vezes os coordenadores: não, pode deixar que eu faço, pode deixar que eu faço. Mas se eles delegarem um pouco mais e ficarem mais livres, acho que aí o grupo inteiro também se sente mais importante. Porque tem algumas pessoas que precisam estar fazendo alguma atividade para se sentirem importantes.” (SC)

“Só que eu acho que os consultores deveriam ser mais motivados. Não sei se o problema é o salário...” (SC)

“A gente precisa de orientação mesmo.” (PE)

“O que ele tem feito é ir no meu trabalho, falar tudo direitinho, vai ter uma reunião, você tem que estar a tal hora na Associação... Então para quê? Ele está fazendo o mesmo efeito que o menino que chega lá todo mês para receber!” (PE)

“O que eu gostaria que fosse diferente? Que ele exercesse a função dele: dar assistência à gente, e não como office-boy. Ele leva e trás, entendeu?” (PE)

“Tinha que ser avisado com mais antecedência. Às vezes de tarde liga: ó, hoje à noite tem uma reunião. E eu: oh, rapaz, eu tenho uma cliente...”

“Eu também fico nessa questão: qual é a função do coordenador, por exemplo, dentro da Associação?” (PE)

“A gente percebe que ele chegou com muito boa vontade, com muita coisa na cabeça. E já está sentindo que ele não está tendo a autonomia, o espaço dele desejado. Porque aí a gente vai falar para ele, mas a gente sabe que não é ele que decide isso.” (PE)

“Como ela é submissa a determinadas pessoas, então ela fica: ah, não posso; ah, tenho que esperar fulano; ah, e beltrano. Acho que se tivesse mais pessoas para dar assistência seria bem melhor.” (PE)

“Ele ali está na mão de alguém. Eu não consegui ainda saber o que é que impede ele de por em prática a boa vontade dele.” (PE)

“Se ele passar o dia todinho andando, visitando ele, visitando ela, visitando todo mundo, me diz uma coisa: quando for oito horas da noite, a mente dele vai estar ligada no que ele vai passar para vocês?” (PE)

“A quantidade de gente que trabalha lá é pouca para dar conta da demanda. O mercadinho está sendo priorizado é bom para eles. Parabéns para eles, mas há carência dos outros!” (PE)

“É uma pessoa hoje que tem um desempenho fantástico, como todo mundo já falou, mas é humana. Cabe aos empresários exigir, correr atrás.” (PE)

“Ba, o nosso consultor tem três faculdades, muita experiência...” (SC)

“O consultor vai muito na base do coordenador, e o coordenador talvez também achando que o trabalho dele é esse... Trazer novas informações, novas idéias, propostas sobre projetos e tudo, porque ele está preparado para isso.” (SC)

“Eu vejo o trabalho do Sebrae em diversos setores que tem trabalhado muito bem. Projetos do Sebrae para capital de giro, para empresário tem dado certo. De repente, faltaria um pouco trilhar essas coisas assim pra gente. Até mesmo colocando sugestões.

“Nossas reuniões são sempre curtas, breves e rápidas. Já ficou bastante objetiva.” (SC)

2.3.3. Consultoria Individual: Tese X Prática

Não houve citações espontâneas sobre o tema nesta pesquisa. Quando mencionado como eventual possibilidade, houve clara receptividade.

A idéia é considerada interessante, já que potencialmente positiva tanto para o núcleo quanto para os empresários individualmente. É algo encarado com naturalidade, inclusive não despertando quaisquer questionamentos quanto a compatibilidade de interesses e aspectos éticos. Talvez até em função do esforço e familiaridade para conciliar cooperação e concorrência.

Mas os nucleados tendem a descartar quase imediatamente a viabilidade de execução da idéia. Se mantido o sistema atual de funcionamento do Projeto, impossível. Se os consultores/articuladores não dão conta do volume de trabalho atual, seria impensável agregarem mais esta exigente função.

Diante de estímulos, reflexões mais detidas e detalhadas sobre a conveniência de compartilhar consultores individuais demonstram que a introdução de novos elementos e argumentos pode vir a gerar dúvidas quanto a total ausência de motivos para conflitos éticos. Mas talvez apenas em situações concretas.

“Eu acho que não funcionaria. Mas é bem interessante, uma idéia muito interessante. Mas tem que ser um consultor que trabalhasse com agendamento, desse mais consultorias. Quase não iria ter tempo para nada.” (SC)

“la ajudar muito, mas para isso ele teria que viver integrado.” (SC)

“Por ser do núcleo ele está bem mais inteirado do que está acontecendo ali. Ele já sabe o que ele pode falar.” (SC)

Consultoria é um outro papel, mas aí é que tem que ver até onde que ele vai ter disponibilidade para isso, e como é que ele vai se adaptar. A idéia de ir até a empresa conhecer a estrutura é fantástica, porque isso vai dar mais subsidio para ele se posicionar de maneira mais adequada perante o grupo. Agora, como que vai se administrar isso nessa divisão eu não sei (SC)

2.4. O Projeto Empreender

2.4.1. Identidade

Os indícios da pesquisa sobre a invisibilidade do Projeto Empreender perante os nucleados apontam para uma situação radical de desconhecimento e falta de identidade. A ponto de sugerir a possibilidade de que seja deliberada, estratégica.

Se a intenção for posicionar as associações comerciais como mais “donas” do projeto, institucionais responsáveis e merecedoras de seus méritos e deméritos, o caminho já começou a ser pavimentado. Com muitos problemas, asfalto de má qualidade, mas no rumo desejado. (Nada a ver com a CACB, instituição ainda completamente desconhecida do público pesquisado.)

Mas se a Coordenação Nacional pretende que as instituições responsáveis ocupem seu lugar e/ou que o Projeto seja conhecido pelo que de fato ele é – âmbito, dimensão, alcance, potencial, impacto, resultados e instituições – há um importante trabalho a ser feito.

Pode até ser que pesquisas quantitativas identifiquem bons índices de familiaridade com o nome Empreender e de sua relação (nada clara) com o Sebrae (que de qualquer forma tem participação considerada fundamental). Mas é pouco provável que o universo global de nucleados destoe muito do público desta pesquisa no que se refere a visibilidade, familiaridade e compreensão (qualitativa) do que venha a ser o Projeto, e das instituições que o promovem e coordenam.

Parece predominar entre os nucleados a impressão de estar batendo no teto do Projeto ao conectar núcleos locais e vizinhos e associação comercial. O Sebrae entra basicamente como “fornecedor” de cursos, treinamentos, no máximo da metodologia. Raramente se vai além desta esfera de instituições e relações.

Trata-se de um caso não só de partes que não formam um todo, mas de um todo que às vezes é situado dentro de partes. Se é que se sabe sobre partes. Apenas muito pontualmente houve casos de indivíduos com um pouco mais de informação. Mas que sempre tiveram alguma oportunidade aparentemente fora do comum. A desinformação e a dificuldade de visualizar minimamente o conceito e a estrutura global do Empreender são generalizadas. Até mesmo entre nucleados envolvidos com a direção do Projeto no município, como a própria associação, o núcleo dos núcleos e coordenação..

Para o nucleado médio, típico, o núcleo e seu vínculo com a associação praticamente esgotam a constituição do Projeto. A associação participa através dos consultores/articuladores, intermediando a contratação de cursos e treinamentos do Sebrae e, de certa forma (questionável, para alguns), abrigando (sem conotação de doação) os núcleos no seu guarda-chuva institucional, o que ajuda a viabilizar iniciativas. Cúpulas em geral são citadas como não existentes ou não visíveis ou não acessíveis.

O que se sabe ou imagina além disto é difuso, fragmentado e sabidamente insuficiente, o que faz com que as opiniões sejam hesitantes e cuidadosas. No caso do

Sebrae é diferente, porque é uma instituição que tem muita visibilidade independentemente do Empreender. Esta interação tende apenas a reforçar ou desmentir impressões advindas de outras fontes e experiências. Não é reconhecido como protagonista ou responsável pelo Empreender.

As coordenações estaduais são consideradas distantes ou desconhecidas. A CACB parece estar fora do rol de referências do público. As associações comerciais (ou afins) aparentemente não se organizam nem se comportam da mesma forma nos locais pesquisados. Generalizando, podemos apontar duas tendências: imagem de distanciamento mais freqüente e intensa do que de proximidade; e imagem e postura institucional excessivamente “soltas”, sujeitas ao comportamento de representantes individualmente.

Antes do projeto eram vistas como bem mais elitistas do que hoje. O Projeto é considerado a primeira vez junto aos “pequenos”. Se abriram para eles e viabilizaram os núcleos (para muitos, criaram). São relações muito diferentes em cada local e com cada núcleo (até pela divisão interna de trabalho), em geral confusa e distante. Inclusive no que se refere à natureza da associação dos nucleados à instituição, seus direitos (quando pagam), etc.

Outro aspecto que parece absolutamente distante do público pesquisado é o objetivo do Projeto de impulsionar a formação de grupos, com a intenção que eles se tornem auto-sustentáveis. Tema fora do universo de referências espontâneas dos nucleados, e que rende pouco ou nada diante de estímulos. Não sabemos até que ponto este silêncio se deve só a desinformação, ou se toca em um ponto distante demais dos desejos e condições dos nucleados.

“Tem muita gente que não sabe nem o que quer dizer empreender. Então eles ficam aí vagando, sabe? Se eles tiverem isso bem memorizado...Para falar a verdade, até eu que participo não sei direito qual é a finalidade disto tudo. Para expor isso, eu ia me enrolar todo. Até a gente que já é mais participativo! (SC)”

“Nada mais justo do que a gente se reunir e cobrar isso do coordenador, do presidente de quem quer que seja. É um esclarecimento. Chamar ele e dizer assim: olha, vamos botar em pratos limpos - quem é você ? Qual a sua função aqui? Quem é quem?” (PE)

“Eu posso dizer que eu não sei o que é direito. Isso eles deviam passar. Talvez a melhor forma de passar para o grupo é trazer uma pessoa que faça o trabalho. Você esta vendo aqui que nós estamos crus em relação a esse projeto aí.” (SC)

“A gente não tem uma compreensão suficiente do sistema.” (SC)

“Falta esclarecimento para nós até que ponto o núcleo pertence a associação comercial.” (PE)

“A associação comercial dentro do projeto empreender - como é que fica isso? (PE)

“No caso aí, é funcionário da associação ou é funcionário do projeto empreender?” (PE)

“Eu vim de outro município, eu já participava lá. E tinha esses mesmos problemas: lá eu não sabia as parcerias, eu não sabia até onde era da prefeitura, até onde era da associação...” (PE)

“Eu não vi nenhum esclarecimento sobre o projeto. Eu queria me associar e me associei. E ficou por isso “ (PE).

“O Projeto Empreender, para mim pessoalmente, ele pode até não está resolvendo muita coisa. Mas eu achei incrível: cheguei no Bradesco, o rapaz começou a abrir minha conta, eu puxei o meu cartão e tinha o nome lá ‘Empreender’. Ele foi lá me deu cheque na mesma hora...Eu digo: Jesus, só o nome Empreender tem tudo isso? Me surpreendeu!” (PE)

“Não existe. Eu não vejo participação nem do estado nem nacional. Tem que ser franco e dizer. Se eles acompanham, é muito superficial.” (SC)

“Qual é o objetivo do Empreender? A gente sabe da importância de participar, porque aquilo é importante pra gente; não pelo que eles falaram. Não existe uma identidade do projeto.” (SC)

“A direção da associação funciona mais teoricamente. Na prática é apenas a pessoa da Marisa, a pessoa que chega junto, que vê as necessidades. Da parte da diretoria há uma distancia muito grande.” (PE)

“O diretor da associação comercial que representa o nosso núcleo sempre vai às reuniões, procura estar presente. Ele é uma pessoa maravilhosa. Agora, o coordenador do Projeto Empreender da associação comercial ele é fictício; só existe no papel.” (PE)

Os consultores que o SEBRAE tem é de tirar o chapéu consultores muito bons.”(SC)

2.4.2. Principais Forças

Com todas as críticas que há, o Projeto é percebido como um achado, um tiro no alvo, único, super especial. Em geral, os principais elogios dizem respeito justamente à sua grandeza de concepção e espírito, acerto de forma, objetivos, enfim, sua essência e seus grandes fundamentos.

As principais qualidades e motivos para reconhecimento e aprovação são (individualmente e/ou combinados):

- acerto do foco – público e objetivos
- ineditismo da filosofia e do modelo – “família”, “casamento”, “escola”
- acessibilidade – sorte terem esta oportunidade
- impacto permanente – não dá o peixe, ensina a pescar
- oferece o que é mais essencial - treinamento e capacitação

“Eu acho que o projeto está de parabéns!” (PE)

“Eu não sei vai continuar, ou se vai melhorar, ou se vai parar a situação; eu não sei. Mas que nós precisamos desse projeto, não temos condições de ficar sem ele. Porque só tem a somar. É isso.” (PE)

“Eu participo há cinco meses e só tenho a agradecer a Associação e ao Sebrae. De participar e de ter me despertado.” (SC)

“Até então nunca tinha aparecido um projeto, uma coisa tão importante. Pena que o pessoal não está todo aqui para dar a sua opinião sobre o projeto. Porque é muito... Tivemos a sorte de ter esse projeto aqui!” (PE)

“Se não fosse esse Projeto, eu não sei o que seria da gente para entrar neste mercado de trabalho tão difícil e tão competitivo.” (PE)

“Na vida a gente nunca chega a aprender tudo que deve aprender. É assim... Acredito que a gente não pode desistir nunca deste apoio do Empreender.” (SC)

2.4.3. Principais Fragilidades

Ao contrário da força do Projeto, fundada na sua essência (mesmo quando deturpada, as intenções imaginadas são valorizadas pelos que se acreditam potenciais beneficiários), suas fragilidades se originam fundamentalmente em dois aspectos indissociáveis, super abrangentes, influentes e presentes. Envolvem desde o que pode haver de mais amplo e abstrato (ex: imagem institucional) até aspectos rotineiros, (ex: convite para uma reunião): comunicação e relacionamento. Ambos certamente com enorme potencial de impacto em entendimento, motivação e orientação (positivo e negativo).

Os principais pontos fracos do Projeto, as críticas e reivindicações mais frequentes dizem respeito a:

- informação e comunicação (incluindo identidade);
- pouca clareza papéis dos atores;
- condições de trabalho dos consultores e articuladores;
- pouca troca de experiências entre núcleos;
- fragmentação/confusão institucional.

2.4.4. Principais Demandas

Ao longo das discussões em grupo, diante de temas e questões não desenvolvidos em função da desinformação dos participantes, os próprios nucleados foram se conscientizando gradativamente do quão alheios estão. Se no início da conversa referências e queixas relativas a informação e comunicação eram eventuais (e em geral relativas a falta de trocas entre núcleos), no final ficou claro o incômodo com a situação e a cobrança de mudança de postura. Ao longo das reuniões os nucleados foram elaborando a sua ignorância.

O incômodo decorreu muito menos do descaso lido na atitude dos (imprecisos) responsáveis pelo Projeto, do que da interpretação de que isto é um desperdício absurdo de estímulo, valor e aprendizado.

Foi uma reação natural e imediata atribuir à grandeza e lastro (institucional e de resultados) do Empreender a capacidade de ajudar bastante motivando quem já está e quem pode entrar, abrindo portas e fornecendo uma riquíssima bagagem de experiências que podem ser aproveitadas. Não só as bem sucedidas, e nem só acesso a resultados. Não menos importantes são as formas através das quais se costuma lidar com dificuldades, problemas e desafios.

Há também uma forte e generalizada sensação de que a divulgação dos núcleos para a sociedade poderia ser útil para todos. Explicitada pelos nucleados antes da introdução desta discussão específica. A partir das suas próprias experiências, os nucleados já perceberam que maior conhecimento e legitimidade seriam moeda forte para ajudar a enfrentar todos os tipos de desafios, internos e externos.

Da mesma forma, reclamam mais trocas de experiências entre os núcleos. É forte a sensação de que se passa por dificuldades que outros já passaram. Que há dicas a serem dadas. Que há idéias e modelos a serem aproveitados. Alguns se sentem tentando inventar o que já existe. Principalmente os que vêm núcleos da mesma cidade em estágios bem mais adiantados. Por mais específicos que sejam os setores e os objetivos, há muito a aprender com outros núcleos. Inclusive sobre a própria dinâmica e gestão internas do processo. Há sede de acesso à intimidade de outros núcleos, no sentido de trocar idéias sobre pequenos obstáculos, probleminhas. Nada grandioso, mas que define qualidade.

Com a introdução do tema e de pistas sobre sua identidade e dimensão, os nucleados foram unânimes ao enfatizar ainda mais suas reivindicações de visibilidade para o Empreender. Publicidade na TV, para a sociedade conhecer, valorizar, respeitar,

se interessar. E para fortalecer vínculos internos. Sinalizam o potencial de aumento do orgulho de pertencer e da confiança em perspectivas.

Além das mais generalizadas e enfáticas demandas relativas a informação e comunicação (de mão-dupla, pois também querem ser ouvidos por pessoas com maior poder de decisão; e horizontal, pois reivindicam situações de diálogo e troca), os nucleados gostariam de:

- possibilidade de acesso a “pessoas de fora”, como palestrantes e instrutores. Para eles é fundamental que não sejam profissionais locais. Por razões objetivas (qualificação) e subjetivas (interesse, valor, apreensão de conteúdo, credibilidade – tudo muda);
- mais investimentos e subsídios para os núcleos – principalmente na forma de treinamento e cursos, financiamentos de viagens técnicas, viabilidade de espaços físicos comuns;
- cursos mais focados, que não tenham público tão heterogêneo;
- cursos mais avançados para a qualificação dos empresários e colaboradores – principalmente focados em produtos e serviços, e não apenas em gestão;
- mais funcionários para coordenação/apoio/consultoria/articulação/produção; os atuais estão muito sobrecarregados;
- maior agilidade nas respostas às demandas de cursos e treinamentos;
- estabelecimento de canais de interlocução com o poder público, para facilitar as iniciativas dos núcleos (em Arco-Verde, onde a prefeitura está se envolvendo, falta informação sobre papéis, responsabilidades, tipo de vínculo).

“Como o grupo está assim desmotivado, deveriam contratar as pessoas que não são daqui. Isso faz muita diferença, porque todo mundo quer escutar uma pessoa diferente, que não é da cidade. Então a pessoa que vem passa bastante energia. Então o pessoal se motiva de novo.” (SC)

“Eu acho que muda a conotação, com certeza. Até de quem está participando vai se sentir mais valorizado: eu faço parte daquele projeto que saiu lá de Brasília!” (SC)

“Às vezes eu acho assim que faltaria um pouco de certos esclarecimentos, ou então pessoas vindo de fora para tentar organizar. Olha, vocês tem que trabalhar assim, assim...” (SC)

“Esclarecer melhor o projeto, entendê-lo e analisá-lo. Seria o começo de um trabalho, onde mais gente vai ficar mais interessada, vendo de outra maneira. Às vezes ele fala, fala, fala e aquela pessoa não memoriza. Aí, quando vem uma outra pessoa de fora, ela presta mais atenção, porque é uma pessoa que não está ali no dia-a-dia ou semana a semana. E começa a focalizar aquelas coisas que aquela pessoa fala.” (SC)

“A gente devia levar para a sociedade o que é o núcleo setorial, porque as pessoas podem ver que aquilo é um caminho para se tirar um crescimento. Muitas vezes a pessoa está lá sentada acomodada e isso não chega até lá.” (SC)

“Só que eu acho o seguinte: se somos associados, precisa que a associação tenha comunicação...” (PE)

“Só o fato da gente estar aqui hoje já é uma grande vitória, porque antigamente isso não existia. Era só ouvir falar e só. O que a gente espera realmente é que haja mais isso, mais comunicação entre a gente, para melhorar cada vez mais. Porque se a gente já está aqui, já está melhor do que antes.” (PE)

“Não sei se vocês vão concordar comigo. Não estou defendendo a associação comercial, mas uma coisa que eu percebo é o pessoal lá tudo sobrecarregado. Ela está precisando de pessoas que nos dêem mais assistência, que estejam mais envolvidas.” (PE)

Que eles ofereçam mais cursos específicos e especializados, que não misture mercadinho, marcenaria, cabeleireiro, confecção... (PE)

“Eu nem chamo de curso, porque a pessoa vai lá, passa um dia. Hoje para mim um dia não serve; fica muitas dúvidas. E como o campo está crescendo, como em todas as áreas, ou a gente se qualifica, ou a gente é passado para trás.” (PE)

“Quer dizer, investimos dinheiro, (...) e já vai fazer dois anos e até hoje está para sair esse treinamento. Até agora nada!” (PE)

“Precisa de diálogo para a gente correr atrás...” (PE)

“Não adianta levantar uma bandeira... Cooperativismo é muito importante, mas sentimos a carência desse tipo de subsídio. Não sei se seria pedir demais, mas eu acho que seria um ponto a ser colocado aí: subsidio para qualificação.” (PE)

“Planejamento requer conhecimento, alguém de fora capacitado. Será que cada um está capaz de fazer seu próprio planejamento?” (PE)

3. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- Dependendo do tipo de análise que se pretende, a utilização do município como critério de segmentação pode encobrir realidades qualitativamente muito distintas.
- O que há de mais consensual e convergente em relação ao Empreender é a preocupação com o permanente e difícil desafio da motivação. A suscetibilidade e falta de linearidade deste fator tornam ainda mais difícil o desafio.
- Dois outros consensos relacionados ao caráter do Empreender: a) é um projeto potencialmente muito promissor, desde que o grupo esteja devidamente motivado e conte com orientação (ou assessoria, dependendo do estágio); b) é um projeto muito exigente e desafiador. O que varia são as percepções quanto a intensidades destes atributos.
- O núcleo é uma causa própria, sem dúvida e sem cerimônia. Em primeira e última instâncias, ou seja, no ponto de partida (motivação inicial) e nos fins últimos (resultados). Encarar o “meio” coletivo como natural e eficiente exige outra lógica, novos paradigmas, e a negação do senso comum sobre competitividade.
- A mudança de perspectiva depende de uma combinação de fatores. Resultado é o mais óbvio. E poderoso. Dá conta de acelerar bastante a compreensão do significado e do potencial de realização do associativismo. Atalhos apressam *insights*. E vice-versa.

- Os nucleados “realizados” se mostram positivamente surpreendidos. São mais otimistas perante o núcleo, o próprio negócio, a profissão. Nestes casos, motivação para continuar é uma consequência natural. Mas a partir de um estágio mais avançado, junto com os frutos surgem novos desafios, problemas e dificuldades que podem desestabilizar o arranjo que vinha sustentando a harmonia do núcleo.
- No outro extremo do espectro, há “fracassados precoces”. Já freqüentaram reuniões, mas têm expectativas equivocadas. Se posicionam como potenciais beneficiários; jamais como sujeitos de um processo. Há indicadores de que houve problemas graves de estratégia e qualidade de abordagem. Desnecessário descrever a falta de motivação dos nucleados que estão passando por experiências desta natureza.
- Entre “realizados” e “frustrados”, há uma gama de estados intermediários. São inúmeros os fatores que se entrelaçam e se influenciam, desembocando em experiências bastante diversificadas. Um amplo espectro que não comporta descrições esquemáticas simplistas.
- A menor desconfiança de que a roda pode estar girando sem sair do lugar dispara preocupação, questionamentos, críticas. Distinguir os planos macro (trajetória global do núcleo) e micro (objetivos e projetos específicos) contribui para os nucleados sustentarem melhor sua motivação ao longo dos cíclicos processos e, especialmente, em momentos difíceis.
- Há dois cuidados que se deve ter em mente em comparações sobre evolução de núcleos: cotejar resultados sem levar em conta os objetivos de cada um (resultados semelhantes podem gerar sentimentos opostos, dependendo das expectativas); e restringir o conceito de resultados ao que é concreto e relativo a desempenho econômico e financeiro.

- Distintas percepções e sentimentos não impede que haja critérios convergentes para avaliar andamento, frutos e perspectivas. Tudo indica que não são os ingredientes que variam tanto, e sim as proporções desejadas e obtidas.

Desempenho empresarial: fator primordial para a satisfação, vínculo e motivação dos nucleados. Enorme poder de favorecer consensos, diluir conflitos, amenizar dificuldades, fortalecer laços e propósitos.

Ganhos indiretos, “secundários”, pessoais, afetivos: impactos muito mais facilmente citados e dimensionados do que resultados finalísticos. Estes tendem a ser reconhecidos, mas não conhecidos.

- Mesmo com grandes diferenças de intensidades e de pontos de vista (coerentes com os níveis de informação e experiências dos núcleos), é possível generalizar três atitudes em relação à coordenação: valorização, excesso de expectativas e dependência. Que decorrem do tipo de compreensão que se tem do sistema (racional), e principalmente de inseguranças diante dos desafios do núcleo.
- A pesquisa mostra que há grandes diferenças entre sistemas de organização e níveis de satisfação em relação a coordenação, mas fundamentalmente quando se compara localidades. Neste caso, a uniformidade interna nos municípios parece ser bem maior do que em outros aspectos investigados.
- Como tendências gerais, independentemente de particularidades relativas a quem coordena (nucleado ou consultor/articulador), podemos dizer que geralmente a coordenação é aquém das expectativas e do que se consideraria viável (o que não significa avaliação negativa); que as razões para estar aquém são mais atribuídas a definições inadequadas de papel e falta de condições de trabalho do que de incompetência ou má vontade.

- Os indícios da pesquisa sobre a invisibilidade do Projeto Empreender perante os nucleados apontam para uma situação radical de desconhecimento e falta de identidade. A ponto de sugerir a possibilidade de que seja deliberada, estratégica.
- A demora na criação de oportunidades para melhor conhecimento do Projeto não parece incomum. É uma queixa que não se restringe a casos extremos de maus começos, nem a iniciantes, ignorantes ou inexperientes. Ao contrário, há lacunas de informação compartilhadas por todos.
- Se a intenção for a de posicionar as associações comerciais como “donas” do projeto, instâncias institucionais responsáveis e merecedoras de seus méritos e deméritos, o caminho já começou a ser pavimentado. Com muitos problemas, asfalto de má qualidade, mas no rumo desejado.
- Mas se a Coordenação Nacional pretende que as instituições responsáveis ocupem seu lugar e/ou que o Projeto seja conhecido pelo que de fato ele é – âmbito, dimensão, alcance, potencial, impacto, resultados e instituições – há um importante trabalho a ser feito.
- Para muitos o núcleo e seu vínculo com a associação praticamente esgotam a constituição do Projeto. A associação participa através dos consultores/articuladores, intermediando a contratação de cursos e treinamentos do Sebrae e, de certa forma (questionável, para alguns), abrigando (sem conotação de doação) os núcleos no seu guarda-chuva institucional, o que ajuda a viabilizar iniciativas. Cúpulas em geral são citadas como não visíveis e não acessíveis.
- As associações comerciais (ou afins) aparentemente não se organizam nem se comportam da mesma forma nos locais pesquisados. Generalizando, podemos apontar uma tendência de imagem de distanciamento.

- Outro aspecto que parece absolutamente distante do público pesquisado é o objetivo do Projeto de impulsionar a formação de grupos, com a intenção que eles se tornem auto-sustentáveis. Fora do universo de referências dos nucleados.
- Principais qualidades do Projeto (sem entrar aqui no mérito da identidade):
 - acerto do foco – público e objetivos
 - ineditismo da filosofia e do modelo – “família”, “casamento”, “escola”
 - acessibilidade – sorte terem esta oportunidade
 - impacto permanente – não dá o peixe, ensina a pescar
 - oferece o que é mais essencial - treinamento e capacitação
- Principais pontos fracos do Projeto (sem entrar aqui no mérito da identidade):
 - informação e comunicação;
 - pouca clareza papéis dos atores;
 - condições de trabalho dos consultores e articuladores;
 - pouca troca de experiências entre núcleos;
 - fragmentação/confusão institucional;
- O incômodo com a desinformação decorre menos do descaso lido na atitude, do que da interpretação de que isto é um desperdício absurdo de estímulos e de aprendizado com a experiência.
- Outras importantes demandas além de informação e comunicação, bastante enfatizadas, são, em ordem de intensidade:
 - “gente de fora” para palestras e treinamentos;
 - troca de experiências entre núcleos;
 - divulgação do Projeto para a sociedade;
 - cursos mais focados;

- investimentos e subsídios;
- respostas mais rápidas às solicitações de cursos/treinamentos;
- estratégias para melhor receptividade pelo poder público.
- convênios para nucleados;

Anexo

ROTEIRO DE DISCUSSÃO – EMPRESÁRIOS EMPREENDER

1- INTRODUÇÃO

Apresentação da pesquisa: iniciativa, objetivo, isenção.

Explicações sobre a técnica e a dinâmica do grupo. Garantia de anonimato.

Apresentação dos participantes: setor, tipo e porte do negócio, tempo de atividade como empresário, tempo de participação e tipo de atuação no Empreender, envolvimento com outras instituições empresariais ou entidades de classe.

2- IMPACTO DO EMPREENDER

2.1- Descrição e Reconhecimento (Valor)

Como aquecimento, um rápido exercício de imaginação...

(Obs: Inspirado na técnica *deprival*).

1º) Cada um, em silêncio, se concentra por uns minutinhos, para recuperar um pouco da memória da trajetória da empresa... Dos desafios, dos altos e baixos... De como foi para chegar até a situação na qual se encontram hoje...

2º) Agora, ainda em silêncio, tentem imaginar o que teria sido diferente neste percurso se o Projeto Empreender nunca tivesse existido. Eliminando completamente o Empreender da história de vocês, como seria e como estariam hoje?

3º) Comentários sobre o que pensaram e sentiram, e justificativas para as especulações.

2.2 – Avaliação Resultados

Impacto do Empreender até hoje:

Significado – o que representa.

Principais contribuições, acertos, sucessos - Razões.

Principais frustrações, erros, insucessos - Razões.

Até que ponto atingiu objetivos – Razões.

Detalhamento impactos específicos:

Formação – qualificação, gerenciamento, visão estratégica...

Negócios – viabilidade, competitividade, custos...

Relacionamentos – internos e externos (diferentes públicos)...

Diferentes níveis:

empresários, empresas, setor;

município, região, estado, país.

Indicadores de resultados mais utilizados e valorizadas:

tangíveis: produtividade, lucratividade, custos, crédito, etc.

intangíveis: auto-confiança, satisfação, segurança, etc.

Expectativas anteriores X resultados - Razões e responsabilidades.

Em retrospectiva: o que deveria/poderia ter sido melhor.

2.3 – Expectativas Futuro Próximo

Daqui pra frente, o que esperam do Empreender?

Principais desafios do Projeto hoje.

Perspectivas (capacidade do Empreender aos atuais desafios) – Razões.

O que deve ser mantido e o que deve mudar para o Empreender cumprir o papel esperado.

O que pode ajudar a manter/alimentar a motivação de participar.

Já pensaram em se desligar – Razões.

O que imaginam que poderia fazer com que se desligassem.

O que já causou perdas de empresários ao longo do processo.

3- IDENTIDADE E FILOSOFIA DO EMPREENDER

A essência do Projeto (“espírito da coisa”) – compreensão e adequação.

Objetivos centrais, preocupações, valores – compreensão e adequação.

Associativismo:

Sentido, prós e contras;

Facilidades, dificuldades, desafios;

Aprofundamento cooperação X concorrência;

Papel Empreender:

compreensão, adequação;

teoria X prática;

avaliações e sugestões.

Auto-Sustentação:

Idem itens associativismo.

Balanco final sobre a filosofia e a concepção geral do Projeto.

4- PROCESSOS E FERRAMENTAS DO EMPREENDER

4.1 - Avaliação Global

Avaliações gerais espontâneas da metodologia - Justificativas.

Principais elogios e críticas.

Experiências positivas e negativas mais marcantes.

Processos e ferramentas mais importantes.

Aspectos determinantes para sucesso e insucesso.

O que funciona e o que não funciona bem atualmente – Razões.

Principais demandas e sugestões.

4.2 – Detalhamento Etapas e Aspectos Específicos

Sensibilização, estímulos (recuperar experiência);

Orientações;

Informação;

Sustentação / alimentação processos (suficiência);

Reuniões: avaliação geral, frequência, metodologia, sugestões.

Outras atividades: existência, importância.

Aperfeiçoamentos:

Abertura, interesse, disponibilidade do Empreeder;

Já realizados (experiência);

Necessários.

5 – OS ATORES

(Empresários, consultores, coordenadores estaduais)

Como é X como deveria ser:

Quem é quem.

Papéis e funções no Projeto.

Participação / comportamento:

Caracterização participação positiva e negativa;

Perdas: razões, implicações.

Interações, relações, comunicação entre os atores.

5.1 - Detalhamento Consultores

Aspectos Gerais:

Papel: compreensão e adequação;

Determinantes de qualidade e eficiência;

O que funciona e não funciona no perfil e forma atuais;

O que deveria ser mantido e o que deveria mudar;

Experiências positivas e negativas marcantes - Razões.

Aspectos Específicos:

Mudança de consultor – vantagens e desvantagens;

Relações: com a coordenação, com os núcleos, com os empresários individualmente;

Consultorias Individuais:

Conveniência;

Condições, critérios, limites;

Desafios na convivência com o trabalho nos Núcleos.

6 - AS INSTITUIÇÕES

(CACB; SEBRAE; Federação; Associação Comercial/Empresarial)

Comentários espontâneos sobre cada uma.

Informação e familiaridade – satisfação, demandas.

As instituições e o Empreender - como é X como deveria ser:

“Lugar” e importância;

Papéis, postura;

Relacionamento e comunicação;

Contribuições e dificuldades no processo (experiência).

Perguntas que gostariam de fazer para e sobre as instituições.

Recados, sugestões, conselhos que dariam para elas, tendo em vista o Empreender.

7 - OUTROS APOIOS/FONTES

Além do Empreender, contam com outros apoios, parceiros, instituições, fontes de informação?

Identidade, natureza, significado.

Papel, conveniência.

Relação com o Empreender – complementação, substituição, etc.

Gostariam de contar com outros Projetos?

Conhecem outros projetos que despertam interesse.

Contabilizando o Sucesso – conhecimento, impressões.
