

Relato de experiência

Avaliação do programa de fortalecimento local em inclusão produtiva do Sebrae-SP: Relato de experiência

Evaluation of local strengthening program in productive inclusion of Sebrae-SP: Experience report

Erika Pereira Zsoldos^{1*} , Luciana do Nascimento Pedroso¹, Sabrina do Nascimento Cordeiro²¹Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), São Paulo, SP, Brasil²Radboud University, Nijmegen, Países Baixos

COMO CITAR: Zsoldos, Erika Pereira, Pedroso, Luciana do Nascimento, & Cordeiro, Sabrina do Nascimento. (2023). Avaliação do programa de fortalecimento local em inclusão produtiva do Sebrae-SP: Relato de experiência. *Revista Brasileira de Avaliação*, 12(2 spe), e122623. <https://doi.org/10.4322/rbaval202312026>

Resumo

Ações que promovam a inclusão produtiva de pessoas em situação de vulnerabilidade social e econômica mostram-se uma alternativa viável para dirimir o aumento nos índices de pobreza e extrema pobreza no Brasil após a pandemia da Covid-19, ao considerarem o desenvolvimento integral dos indivíduos e possibilitarem a geração de trabalho e renda, de modo digno e estável. O Programa de Fortalecimento Local em Inclusão Produtiva, desenvolvido pelo Sebrae-SP, visa capacitar técnicos e gestores públicos municipais do estado de São Paulo nesta temática, além de instruí-los na construção de um Plano de Ação voltado para a Inclusão Produtiva. Nesse sentido, o objetivo desse relato de experiência é apresentar a avaliação desse Programa, realizada por meio de formulários e entrevistas semiestruturadas, e analisar os principais resultados encontrados, os quais incluem o nível de envolvimento das gestões municipais e os recursos por elas disponibilizados.

Palavras-chave: Inclusão produtiva. Gestores públicos. Avaliação.

Abstract

Actions that promote productive inclusion of people in social and economic vulnerability proved to be effective in decreasing the high levels of poverty and extreme poverty in Brazil after the Covid-19 pandemic, because they consider the integral development of individuals and enable the generation of dignified work and income for them. The Local Strengthening Program for Productive Inclusion, developed by Sebrae-SP, aims to train technicians and public managers in the state of São Paulo in this subject, in addition to instructing them in the conception of action plans based on Productive Inclusion strategies. In this sense, the purpose of this experience report is to present an evaluation of this program, performed through questionnaires and semi-structured interviews, and to analyze the main results found during this process, which include the level of involvement of municipalities with the program and the resources made available by them to enable the trainings.

Keywords: Productive inclusion. Public managers. Evaluation.

Erika Pereira Zsoldos, branca, analista de Políticas Públicas do Sebrae, pós-graduada em Planejamento e Gestão de Cidades pelo PECE/Poli, bacharel em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de São Paulo.

Luciana do Nascimento Pedroso, branca, estagiária de Políticas Públicas do Sebrae, estudante de Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do ABC.

Sabrina do Nascimento Cordeiro, branca, mestre em Planejamento Espacial pela Radboud University (Países Baixos), bacharel em Planejamento Territorial e em Ciências e Humanidades pela Universidade Federal do ABC.

A RBAVAL apoia os esforços relativos à visibilidade dos autores negros na produção científica. Assim, nossas publicações solicitam a autodeclaração de cor/etnia dos autores dos textos para tornar visível tal informação nos artigos.

Recebido: Abril 24, 2023

Aceito: Agosto 17, 2023

***Autor correspondente:**

Erika Pereira Zsoldos

E-mail: erikapz@sebraesp.com.br

Instituição parceira: Fundação Arymax e Fundação Tide Setubal



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



Introdução

Os níveis de pobreza no Brasil e em outros países da América Latina são alarmantes, especialmente após a pandemia da Covid-19. A Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) apresentou no relatório Panorama Social 2022 que, mesmo com uma redução dos índices de pobreza e desigualdade em praticamente todos os países no ano de 2021, isso não foi suficiente para reverter totalmente o cenário trazido pela pandemia. O Brasil, único país que em 2020 havia apresentado queda nos indicadores de pobreza (1,8 pontos) e extrema pobreza (0,7 pontos), também foi o único que apresentou expressivo aumento nos mesmos indicadores em 2021. Foram quase 6 pontos percentuais de aumento em pobreza e 3,2 em extrema pobreza, representando percentualmente, 24,3% e 8,3%, da população, respectivamente, superando consideravelmente as reduções do ano anterior (CEPAL, 2022).

Além disso, no 4º trimestre de 2022, o Brasil possuía 8,6 milhões de desempregados, o que representa 7,9% da população, e 4 milhões de desalentados – pessoas que gostariam de trabalhar e estariam disponíveis, mas não procuram trabalho por acharem que não encontrariam (IBGE, 2022). De acordo com estudos nos campos da economia e sociologia, o trabalho é o atributo central para a construção de dignidade, sociabilidade e identidade (Silva, 2020), contribuindo para dirimir as desigualdades.

Contudo, somente oferta de trabalho não é suficiente. Conforme o Banco Mundial, mais de 65% dos trabalhadores de países em desenvolvimento trabalham em *“empregos de baixa produtividade, são autônomos ou não ganham o suficiente para escapar da pobreza”* (Banco Mundial, 2018, citado por Vahdat et al., 2019, p. 16). Também, quando se trata de reduzir as desigualdades sociais, é necessário adotar estratégias comprometidas com o desenvolvimento humano, alinhadas com a concepção de que as pessoas possuem habilidades pessoais, além de talentos familiares e comunitários, os quais precisam ser evidenciados e desenvolvidos, para que tenham condições efetivas de superar os obstáculos do cotidiano (Banco da Providência, 2022).

Dessa forma, o desafio não está somente relacionado à quantidade de trabalho, mas também à qualidade do que está sendo ofertado, devendo ser considerados aspectos como formalidade e estabilidade para proporcionar condições de vida dignas, produtivas e autônomas. Ademais, a emergência na implementação de programas voltados para a capacitação de pessoas em situação de alta vulnerabilidade que contemplem o desenvolvimento integral dos indivíduos e a criação de mercados locais para absorver a mão de obra também é imprescindível.

Nesse cenário, a inclusão produtiva, entendida como a inserção de pessoas em situação de vulnerabilidade econômica no mundo do trabalho, via empreendedorismo ou via emprego (Fundação Arymax, 2023), apresenta-se como uma estratégia potencial para contribuir com a diminuição da exclusão social e com o desenvolvimento socioeconômico do país.

Para atender a esses objetivos, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo – Sebrae-SP desenvolveu o Programa de Fortalecimento Local em Inclusão Produtiva (PFLIP), que visa sensibilizar, capacitar e apoiar os técnicos e gestores públicos da administração pública municipal e estadual e outros atores locais, na elaboração de ações e projetos de inclusão produtiva.

No âmbito da gestão pública, a solução tem como foco técnicos e gestores que atuam em secretarias municipais de Assistência Social, Trabalho e Renda, Desenvolvimento Econômico, Finanças ou outras que tenham interface com as ações de inclusão produtiva e possam contribuir para a geração de trabalho e renda de pessoas em situação de pobreza e vulnerabilidade social. Além destes, outros atores como representantes de organizações da sociedade civil, de empresas, de fundos municipais, lideranças comunitárias, que são de extrema importância local, também foram incluídos no processo.

O Programa de Fortalecimento Local em Inclusão Produtiva (PFLIP)

O programa tem duração de 104 horas, organizadas em aproximadamente 7 meses, por meio de encontros semanais (no máximo quinzenais) que variam de 2h a 5h cada. A metodologia é composta por 3 módulos (cada um descrito em um Manual de Operação) relacionados



e complementares, a serem aplicados na seguinte ordem: Inclusão Produtiva: o papel da Assistência Social e demais atores locais (9h), Inclusão Produtiva: construção de planos de ação (15h) e Inclusão Produtiva: execução dos planos de ação (80h). O primeiro módulo visa habilitar os participantes a compreenderem o conceito de inclusão produtiva, a identificarem oportunidades e a refletirem sobre seu papel nos territórios. O segundo propõe instruir sobre as premissas e fatores essenciais para a elaboração de planos municipais de inclusão produtiva, especialmente considerando o desenvolvimento humano das pessoas que serão atendidas, e apresentar o empreendedorismo como uma alternativa de trabalho e renda para as mesmas. Já o terceiro, tem como objetivo acompanhar a equipe técnica, por meio de um consultor especializado, no aprimoramento e implementação das atividades planejadas.

O PFLIP foi iniciado em agosto de 2021 e teve seu primeiro ciclo finalizado em novembro de 2022. Nesse período, mais de 400 municípios manifestaram interesse pelo programa, 286 efetuaram parceria com o Sebrae-SP e 190 concluíram efetivamente as aplicações. Os representantes municipais poderiam estar em turmas que englobassem municípios de forma individual ou por agrupamentos de até 4, no máximo 5, municípios pequenos, visando promover os territórios regionalmente, ao possibilitar a troca de desafios, oportunidades e experiências. Ao todo, foram 1.044 gestores, servidores públicos e representantes de organizações da sociedade civil capacitados na metodologia, e preparados para impactar positivamente seus territórios por meio da implementação dos planos de ação desenvolvidos.

Tendo em vista a magnitude do programa, o Sebrae-SP contratou a Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP) para disponibilizar os consultores que seriam responsáveis pela aplicação da metodologia do programa junto aos municípios. A experiência dos profissionais da referida instituição e sua capacidade de realização de projetos com a gestão pública contribuiu para os diversos *feedbacks* positivos dos participantes, coletados ao longo do programa, por meio de pesquisas de reação realizadas após cada um dos módulos, com foco especialmente na atuação do (a) consultor (a) facilitador (a).

Entretanto, nem todos os municípios que manifestaram interesse e efetuaram parceria com o Sebrae-SP para receber o programa deram continuidade na sua participação. Diante da desistência de alguns municípios, fazia-se necessário entender mais a fundo quais resultados estavam sendo efetivamente gerados nos territórios, além de compreender aspectos que poderiam ser ajustados, conforme apontado por alguns participantes nas pesquisas de reação.

Nesse sentido, a equipe gestora do programa, alocada na Unidade de Políticas Públicas e Relações Institucionais (UPPRI) do Sebrae-SP, identificou a necessidade de realizar uma avaliação mais profunda sobre o mesmo, com o objetivo de compreender os fatores de sucesso que contribuiriam para a continuidade das aplicações em alguns municípios e aqueles que corroboraram para a sua interrupção em outros, bem como coletar informações para reavaliar a metodologia, se necessário, para um próximo ciclo.

Dessa forma, por intermédio da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Sebrae-SP realizou a mensuração dos resultados obtidos no PFLIP. Esse estudo contou com a seguinte equipe técnica da FGV: Prof. Eduardo José Grin (coordenador responsável), Profa. Zilma Borges de Souza (supervisora técnica), Prof. Edgard Elie Roger Barki (especialista), Pierre Oberson de Souza (consultor), e estudantes de doutorado da instituição. A metodologia utilizada para essa avaliação, bem como os resultados obtidos, será apresentada a seguir.

Metodologia de avaliação do programa

A dinâmica de implementação do PFLIP nos municípios envolveu uma série de atores estratégicos locais. Em linhas gerais, o processo era iniciado por articuladores regionais de políticas públicas, a serviço do Sebrae-SP, os quais apresentavam a solução para gestores públicos municipais, que primeiro manifestavam interesse em aderir ao programa e, posteriormente, assinavam um termo de adesão para firmar os compromissos necessários para tal. Nesse termo, eram definidos representantes para atuarem como pontos focais pelos municípios, tais como secretários ou coordenadores da Assistência Social, ou de outras pastas de governo. Os pontos focais, por sua vez, indicavam os técnicos municipais que



seriam capacitados por um consultor facilitador da metodologia, treinado e especializado nas temáticas da inclusão produtiva. Esse consultor deveria atuar como interlocutor entre os colaboradores da UPPRI, os Escritórios Regionais do Sebrae-SP responsáveis pelos municípios envolvidos, e os participantes.

Portanto, devido à complexidade da composição de atores e do tema, bem como das diferentes oportunidades de análise do programa, o estudo desenvolvido pelo Sebrae-SP, via FGV, foi estruturado a partir de um método misto de análise, o qual combina as abordagens quantitativas e qualitativas. O método quantitativo recorre à linguagem matemática para estudar um objeto e, por esse motivo, tende a ser mais objetivo ao analisar os aspectos mensuráveis das relações e do fenômeno estudado (Gerhardt & Silveira, 2009). Já o método qualitativo busca entender a interação humana, para além de análises estatísticas (Silva, et al., 2021), considerando um conteúdo subjetivo, alicerçado nas relações, as quais são marcadas por crenças, valores e atitudes (Minayo, 2001, citado por Gerhardt & Silveira, 2009). Isso posto, por meio do método misto é possível capturar informações que as metodologias de forma isoladas não conseguiriam, especialmente em virtude dos diversos atores envolvidos.

Assim sendo, os métodos de pesquisa compreenderam análise secundária de documentos, aplicação de *survey* e realização de entrevistas semiestruturadas. A análise secundária foi utilizada para levantar informações sobre os Manuais de Operação (MOAs) do programa e os planos de inclusão produtiva entregues pelos municípios que finalizaram as atividades. O *survey* foi destinado aos gestores, servidores públicos e técnicos de organizações da sociedade civil participantes das atividades, e as entrevistas foram destinadas aos articuladores regionais de políticas públicas, pontos focais dos municípios e consultores facilitadores. A pesquisa foi realizada no 2º semestre de 2022, durante aproximadamente 4 meses, e foi realizada em duas etapas, envolvendo, respectivamente, 28 e 15 aplicações do Programa, conforme detalhado na Tabela 1. Ao total, foram 43 aplicações e 108 municípios envolvidos na pesquisa, o que representa aproximadamente 38% do total de aplicações do programa.

Tabela 1. Aplicações que participaram da pesquisa, por etapa.

Etapa	Aplicação	Município
1	1	Mogi das Cruzes
1	2	Penápolis
		Avanhandava
		Barbosa
1	3	Ibitinga
		Borborema
		Nova Europa
1	4	São Vicente
		Cubatão
1	5	Peruibe
		Pedro de Toledo
		Itanhaém
1	6	Guaíra
		Miguelópolis
		Ipuã
1	7	Jaú
		Mineiros do Tietê
		Dois Córregos
1	8	Lençóis Paulista
		Macatuba
		Agudos
1	9	Avaré
		Itatinga
		Pratânia
1	10	Valinhos
		Louveira
		Vinhedo

Fonte: Elaborada pelo autor.



Tabela 1. Continuação...

Etapa	Aplicação	Município
1	11	Batatais Brodowski Altinópolis
1	12	Santo André
1	13	Diadema
1	14	Atibaia Bom Jesus dos Perdões Nazaré Paulista
1	15	Bragança Paulista Vargem Piracaia
1	16	Cândido Mota Assis Tarumã
1	17	Embu das Artes Itapeçerica da Serra
1	18	Americana
1	19	Jaboticabal Barrinha Pradópolis
1	20	São Carlos Ibaté
1	21	Mogi Guaçu Mogi Mirim Itapira
1	22	São José do Rio Preto
1	23	Caraguatatuba Ubatuba
1	24	São Paulo (Capital Norte)
1	25	São Paulo (Capital Centro)
1		Votorantim
1	26	Pilar do Sul Salto de Pirapora Itapeva
1	27	Buri
1	28	Capão Bonito Registro Miracatu Juquiá
2	29	Barra Bonita Pederneiras Igaraçu do Tiete
2	30	Mauá
2	31	Barretos Colina Jaborandi
2	32	Taquaritinga Monte Alto Itápolis
2	33	Presidente Prudente Rancharia
2	34	Rio Claro
2	35	Botucatu São Manuel
2	36	Cabreúva
2	37	Pirapora do Bom Jesus Francisco Morato Franco da Rocha Mairiporã

Fonte: Elaborada pelo autor.



Tabela 1. Continuação...

Etapa	Aplicação	Município
2	38	Aspásia Santa Fé do Sul Três Fronteiras Santa Clara d'Oeste Santa Rita d'Oeste
2	39	Meridiano Pedranópolis Votuporanga Fernandópolis
2	40	Birigui Brejo alegre Buritama Lourdes
2	41	Aparecida Guaratinguetá Potim
2	42	Chavantes Ourinhos Salto Grande
2	43	Itirapuã Patrocínio Paulista São José da Bela Vista

Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise quantitativa foi realizada por meio da aplicação de *survey*, com perguntas fechadas e abertas, enviadas aos participantes. Nessa abordagem, foram desenvolvidos dois tipos de questionários na plataforma Qualtrics. O primeiro foi direcionado a participantes de aplicações cuja execução do Programa foi declinada pelo município, e o segundo foi designado para coletar informações de participantes em municípios nos quais o Programa estava em execução ou já tinha sido concluído. Destaca-se que os consultores, pontos focais e articuladores não responderam ao *survey* pois suas percepções foram coletadas por meio das entrevistas. Ao todo, o questionário contou com 35 perguntas, elaboradas pela FGV e validadas pelo Sebrae-SP, abordando os seguintes tópicos:

- Áreas da prefeitura e atores da sociedade civil envolvidos para participar das atividades;
- Relação do articulador regional de políticas públicas com pontos focais do município;
- Envolvimento do Escritório Regional do Sebrae-SP no processo de articulação e acompanhamento da aplicação do programa;
- Compreensão da gestão municipal sobre a relevância e os benefícios da aplicação do programa no município;
- Nível de engajamento das lideranças locais (organizações da sociedade civil, líderes comunitários, associações empresariais e comerciais, Fundo Social e gestores municipais) para viabilização da aplicação do programa;
- Nível de conhecimento do participante, no momento de sua indicação para participar do programa, referente ao programa em si e à quantidade de horas de dedicação necessárias;
- Elementos que dificultaram e facilitaram o engajamento do participante durante o processo de aplicação do programa;
- Disponibilidade em participar dos encontros e em realizar atividades em horários alternativos, e frequência de participação dos técnicos nos encontros, considerando eventuais desistências;
- Sobre a metodologia: adequação do conteúdo apresentado ao contexto local e possibilidades de aplicação, na prática, dos conhecimentos adquiridos;



- Adequação do conteúdo apresentado às horas disponibilizadas para a realização das atividades;
- Clareza na apresentação do cronograma proposto para realização das atividades e disponibilidade do (a) consultor (a) para fazer ajustes no cronograma para atender as necessidades dos participantes;
- Opinião do participante sobre aplicação do programa pelo (a) consultor (a) com relação a: uso de linguagem acessível para facilitar a compreensão de conteúdos; utilização de exemplos e explicações condizentes com a realidade local; disponibilidade durante a realização das atividades; e apoio técnico e emocional durante o processo;
- Estratégia elaborada ou em elaboração, para engajamento da população-alvo nas ações propostas, bem como pontos positivos e negativos identificados para a construção dessa estratégia;
- Benefícios que a população-alvo do programa obteve desde o início da aplicação até o momento da pesquisa, e quais ainda não haviam sido implementados, mas estavam previstos;
- Benefícios pessoais obtidos a partir da participação no programa.

Apesar de todos os esforços realizados pela equipe de pesquisadores, foram obtidas somente 2 respostas no primeiro formulário. O segundo, por sua vez, obteve 141 respostas, número considerado relevante, tendo em vista o curto período de tempo para coleta das respostas e desenvolvimento do estudo.

Já a análise qualitativa foi realizada por meio de análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas. Foram analisados os 3 Manuais de Operação (MOAs) do programa, que continham as diretrizes para a sua aplicação, além de 35 planos de inclusão produtiva correspondentes a municípios que já haviam finalizado as aplicações da metodologia. As entrevistas, por sua vez, foram organizadas em seis roteiros de pesquisa, sendo que para cada ator (articulador regional, ponto focal e consultor) foi construído um roteiro para os municípios que declinaram e outro para aqueles que iniciaram ou concluíram a aplicação. De forma geral, as entrevistas abordaram os mesmos tópicos englobados na pesquisa quantitativa. Ao todo, foram realizadas 194 entrevistas, cujo conteúdo foi gravado mediante consentimento dos participantes e analisado por uma equipe de pesquisadores da FGV.

Ressalta-se que a análise das entrevistas foi realizada de maneira a preservar a identidade dos respondentes. Para isso, foi utilizado *software* de transcrição de áudio, permitindo que fossem encontrados padrões nas respostas dos entrevistados e realizadas análises generalizadas com base na verificação dos textos, o que impossibilita a identificação do ator que lançou cada resposta.

Resultados e discussão

A análise documental dos MOAs indicou que o conteúdo e a metodologia de aplicação do programa são adequados aos objetivos propostos, porém mais integração entre eles seria desejável a fim de evitar sobreposições de conteúdo durante os encontros. Além disso, o Programa incentiva o engajamento de diversos *stakeholders* durante o processo, o que fortalece o processo de elaboração dos planos de inclusão produtiva locais. Como pontos de melhoria, a análise indica a necessidade de se ressaltar a importância da visão de longo prazo durante a elaboração dos planos, maior atenção na elaboração das metas quantitativas para monitoramento de impacto, além da inclusão de previsão orçamentária para a sua concretização.

Os planos de inclusão produtiva referentes aos municípios que concluíram o processo, por sua vez, se mostraram condizentes com a metodologia de aplicação descrita nos MOAs, e a maioria deles buscou desenvolver não apenas competências técnicas, mas também socioemocionais dos beneficiários das ações. Outro ponto positivo identificado é que a maioria dos planos apresentou boa visão dos projetos piloto que, se bem executados, poderiam ser



replicados. Por outro lado, os planos também apresentaram aspectos que poderiam ser melhorados, tais como: o enfoque do público-alvo, de maneira a ser menos genérico; inclusão de previsão orçamentária no plano, para facilitar a sua aplicabilidade, e melhor exploração das possibilidades de articulação entre os planos propostos e as políticas públicas existentes nos municípios.

Com relação aos resultados das análises quantitativas e qualitativas acerca de quais aspectos contribuíram para que o município se mantivesse na aplicação ou formalizasse sua desistência, foram realizadas importantes descobertas. O primeiro aspecto a ser considerado para o engajamento dos municípios é a influência do contexto socioeconômico nacional e regional em que o PFLIP foi inserido e a proposta de valor a ele agregada. A finalidade do programa, de promover a inclusão produtiva para pessoas em situação de pobreza e vulnerabilidade social e que tiveram suas condições agravadas pela pandemia da Covid-19, foi percebida como uma grande oportunidade para os municípios. Além de trabalhar alternativas de geração de trabalho e renda para essas pessoas, o programa também poderia possibilitar um complemento de aprendizagem para as equipes técnicas municipais.

Soma-se a isso, o fato de o Sebrae-SP ser visto como uma instituição de prestígio junto aos municípios do estado de São Paulo frente às pautas de políticas públicas de apoio ao empreendedorismo e ao desenvolvimento econômico. A avaliação evidenciou que a parceria com o Sebrae-SP é bem-vista por prefeitos (as) e pela população local, especialmente no que cabe à atuação dos Escritórios Regionais. Uma relação próxima apareceu como essencial no sucesso do programa.

Outro fator a ser mencionado é a importância do envolvimento das gestões municipais. A presença de prefeitos(as), primeiras-damas e lideranças das pastas de Assistência Social e de Desenvolvimento Econômico desde as reuniões iniciais, de pactuação e adesão, foram fundamentais para garantir a continuidade das aplicações. Deve-se enfatizar que esse engajamento está também relacionado aos recursos possibilitados por esses gestores e lideranças para que as aplicações ocorressem da melhor forma possível, tais como: a designação de um ponto focal ativo e com tempo para dedicação às atividades e reuniões, a disponibilização de recursos financeiros e de espaços físicos para a realização das atividades e especialmente a comunicação e preparação da equipe, sobretudo, da Assistência Social. Nesse quesito, a atuação intersetorial entre as secretarias municipais é apontada como uma das chaves para a continuidade da aplicação e os resultados demonstram que, apesar de boa avaliação sobre o engajamento das lideranças locais, ainda há espaço para ampliação.

Isso se refletiu, também, em quanto a equipe técnica estava disposta a aderir e defender as causas do programa, o que, por sua vez, foi outro fator essencial para garantir sua continuidade. Quanto mais engajada se apresentou a equipe técnica na causa em questão, maior foi sua frequência nas oficinas e reuniões, sua participação na construção do plano de ação e sua mobilização para trazer outros atores externos ao universo governamental. Ainda mais, se essa equipe estava bem entrosada com consultor, pontos focais dos municípios e articuladores regionais de políticas públicas. A articulação bem estabelecida e coesa entre gestão municipal e demais atores foi igualmente primordial para que o município permanecesse na aplicação.

Sobre os fatores que ajudam a compreender a interrupção do Programa, é importante notar que apesar das poucas respostas do *survey* dos municípios que declinaram, o formulário destinado àqueles que continuaram nas aplicações, bem como as entrevistas realizadas com os outros atores, forneceram informações valiosas. Portanto, por mais que, no primeiro caso, os participantes não tivessem sido alcançados, foi possível traçar os fatores determinantes para a interrupção das aplicações por meio da visão dos consultores, articuladores e pontos focais locais. Além disso, as respostas das perguntas sobre as dificuldades encontradas pelos participantes nos municípios que continuaram também permitiram que um padrão fosse identificado.

Isso posto, um dos principais fatores responsáveis pela interrupção está atrelado a ruídos e dificuldades na comunicação dos objetivos do PFLIP. Percebe-se que nem sempre os técnicos do município estavam cientes do seu papel e do propósito de participação. Muitos esperavam



atividades enxutas e que demandassem menos tempo de desenvolvimento, ou então, ações mais diretas voltadas à capacitação da população em vulnerabilidade econômica.

Além disso, a falta de disponibilidade de tempo para se dedicar plenamente às atividades foi apontada no *survey* e nas entrevistas como um dos principais aspectos para falta de engajamento e pouca dedicação por parte dos participantes, o que, a longo prazo, poderia culminar na desistência do município ou no cancelamento da aplicação do programa pelo Sebrae-SP, tendo em vista o baixo quórum. Ademais, os encontros das aplicações que ocorreram durante a pandemia foram diretamente impactados por limitações das prefeituras na oferta de infraestrutura para ensino à distância, uma vez que nem todos os técnicos dispunham de equipamentos adequados para acompanhar as aulas.

Os apontamentos realizados pelos participantes contribuíram para a revisão da carga horária do programa, visando se adequar às necessidades dos técnicos e gestores públicos, sem perder a qualidade metodológica, a qual foi bem avaliada, especialmente em locais onde o PFLIP avançou. Além disso, visando proporcionar melhor alinhamento sobre os objetivos e expectativas, as primeiras atividades do programa, em um próximo ciclo, deverão ser realizadas de forma presencial e não mais *online*, como foi feito durante o período de distanciamento social, na pandemia da Covid-19.

Por fim, pretende-se realizar a abordagem intersetorial logo no primeiro contato da gestão pública com o programa, de forma que a Assistência Social continue a liderar os projetos, mas tenha apoio mais efetivo de outras pastas de governo e atores externos, tais como organizações da sociedade civil, fundos municipais e associações empresariais, que podem contribuir para a concretização das ações de inclusão produtiva planejadas.

Considerações finais

O PFLIP se apresentou como uma oportunidade para a gestão pública municipal estruturar ações de inclusão produtiva das populações mais vulneráveis economicamente. Todavia, somente a adesão do poder executivo não garante que as aplicações sejam concretizadas, sendo necessários outros fatores para o sucesso e conclusão do programa nos territórios.

A abordagem inicial junto aos municípios foi apontada como crucial para a estruturação e bom andamento da aplicação da metodologia. Seu sucesso está intimamente atrelado ao entendimento adequado da metodologia e dos objetivos aos quais se propõe, por parte de todos os atores envolvidos, desde prefeitos (as) até a equipe técnica municipal, de modo a impactar no engajamento daqueles que irão participar do processo. A compreensão da proposta como uma alternativa para a superação da vulnerabilidade econômica e social favorece o andamento do projeto, especialmente quando é realizado e liderado pela pasta da Assistência Social.

Foram sugeridos ajustes no que se refere à carga horária dos encontros, além da necessidade de incorporação, desde o início, de outras pastas municipais, promovendo maior intersetorialidade, e de outros parceiros não governamentais, relevantes para complementar as ideias propostas e contribuir para que as ações planejadas sejam efetivamente implementadas.

Entretanto, a metodologia e os materiais de apoio ofertados nos encontros foram considerados de ótima qualidade pelos participantes, propiciando crescimento profissional e uma nova visão sobre a inclusão econômica e social de públicos em vulnerabilidade. Da mesma forma, o relacionamento entre os municípios e os Escritórios Regionais do Sebrae-SP, foi bem avaliado e percebido como essencial para a boa execução das atividades do programa. Ainda, o programa contribuiu para gerar reflexões não comuns no dia a dia dos participantes, oportunizando o trabalho em rede, diante de uma diversidade de atores, e o melhor conhecimento dos desafios e possibilidades que abrangem o território e a população local.



Fonte de financiamento

Não há.

Conflito de interesse

Não há.

Referências

- Banco da Providência. (2022). Cartilha da Metodologia das 3 Fases. Brasília (DF): SEBRAE.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2022). *Panorama Social de América Latina y el Caribe 2022: la transformación de la educación como base para el desarrollo sostenible* (LC/PUB.2022/15-P). Santiago: CEPAL. Recuperado em 24 de abril de 2023, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3ca376cf-edd4-4815-b392-b2a1f80ae05a/content>
- Fundação Arymax. (2023). Inclusão produtiva. Recuperado em 24 de abril de 2023, de <https://arymax.org.br/inclusao-produtiva>
- Gerhardt, Tatiana Engel, & Silveira, Denise Tolfo. (2009). *Métodos de pesquisa* (1a. ed.). Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2022). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Quarto Trimestre de 2022*. Rio de Janeiro (RJ): IBGE. Recuperado em 24 de abril de 2023, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>
- Silva, Glênio Oliveira da, Oliveira, Guilherme Saramago de, & Silva, Michele Maria da. (2021). *Estudo de Caso Único: Uma estratégia de pesquisa* (Vol. 2, No. 1, pp. 78-90). Rio de Janeiro.
- Silva, Sandro Pereira. (2020). A inclusão produtiva como eixo de política de proteção social: Contexto latino-americano e questões para a realidade brasileira. Brasília (DF): IPEA. <http://dx.doi.org/10.38116/td2605>
- Vahdat, Vahíd Shaikhzadeh, Romão, Davi Mamblona Marques, Severian, Danilo, Cavalcante Filho, Pedro Gilberto, França, Julia Monteath de, & Bauer, Marcela. (2019). *Inclusão produtiva no Brasil: Evidências para impulsionar oportunidades de trabalho e renda*. São Paulo (SP): Fundação Arymax.