

VIVENDO A INOVAÇÃO NA PONTA: UM ESTUDO DE INSPIRAÇÃO FENOMENOLÓGICA SOBRE A ATUAÇÃO DE AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

THIAGO PEREIRA MARANHÃO SILVA
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE - CAA (UFPE)

MARIA MIRELLE DUARTE SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos ao Sebrae, especialmente à unidade de Pernambuco, pelo apoio institucional por meio do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), que viabilizou a vivência prática analisada neste estudo. Reconhecemos o impacto do programa na formação de jovens profissionais e no fortalecimento das micro e pequenas empresas. Agradecemos também aos ex-ALIs participantes, cujos relatos foram fundamentais para a realização desta pesquisa.

VIVENDO A INOVAÇÃO NA PONTA: UM ESTUDO DE INSPIRAÇÃO FENOMENOLÓGICA SOBRE A ATUAÇÃO DE AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a busca por inovação e aumento da competitividade nas micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras tem sido impulsionada por programas de fomento vinculados ao sistema Sebrae. Nesse contexto, destaca-se o Projeto Agente Local de Inovação (ALI), uma iniciativa estruturada para levar conhecimento técnico e metodologias de inovação diretamente às empresas, por meio da atuação de jovens profissionais com formação superior e perfil empreendedor. Segundo o Sebrae (2025), o programa tem como objetivo promover a inovação nas MPEs, aproximando o conhecimento tecnológico ao setor produtivo de forma simples e prática. Esses agentes atuam como mediadores entre o conhecimento técnico e a prática empresarial, orientando os empreendedores na adoção de ferramentas que gerem ganhos de produtividade, transformação digital e práticas sustentáveis (Colbari, 2015).

A iniciativa, ao longo de suas diferentes modalidades — Transformação Digital, Produtividade e Educação Empreendedora —, tem se consolidado como um instrumento estratégico de aproximação entre instituições de fomento e os pequenos negócios brasileiros. Para além dos resultados diretos nas empresas atendidas, o programa também representa uma experiência de formação para os próprios agentes, que vivenciam desafios complexos ao atuarem na interface entre política pública, inovação e cotidiano empresarial (Amaro, 2020).

Desde sua criação, o Projeto ALI tem se consolidado como uma das maiores iniciativas de difusão da cultura de inovação voltadas para micro e pequenas empresas no Brasil. Implantado inicialmente em 2008 como projeto-piloto no Paraná e no Distrito Federal, foi nacionalizado a partir de 2009, com abrangência plena em todos os estados brasileiros já em 2010, mediante parceria com o CNPq. Em apenas nove anos de execução, mais de 312 mil empresas foram atendidas por agentes capacitados, com foco na gestão da inovação, transformação digital e aumento de competitividade das MPEs. Esses números evidenciam não apenas a amplitude do programa, mas também sua capilaridade territorial e impacto prático junto ao setor produtivo. Estudar os ALIs, portanto, é fundamental para compreender os efeitos dessa política pública em larga escala, especialmente sob a ótica de quem vivencia a mediação entre conhecimento técnico e o cotidiano dos pequenos negócios (Bezerra, 2019).

Para orientar a análise, este estudo se apoia na Teoria da Aprendizagem Experiencial, originalmente proposta por David Kolb (1984), que concebe o aprendizado como um processo contínuo de transformação da experiência. A teoria descreve um ciclo composto por quatro etapas interligadas: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa. Aprender, nesse modelo, envolve integrar sentir, refletir, pensar e agir. Em uma abordagem mais recente, Kolb e Kolb (2017) ampliam essa concepção ao destacar a importância de ambientes que favoreçam a aprendizagem integral e contínua, especialmente em contextos profissionais. No caso do Projeto ALI, essa perspectiva permite compreender como os agentes constroem conhecimento a partir das vivências em campo, reinterpretam suas práticas à luz da teoria e ajustam suas estratégias ao longo do processo formativo.

A partir disso, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: como os Agentes Locais de Inovação interpretam suas experiências, desafios e aprendizados durante sua atuação nas modalidades do Projeto ALI em Pernambuco? Como objetivo geral, busca-se analisar a

atuação dos ALIs e os sentidos atribuídos por eles à sua trajetória formativa no projeto, com base na experiência em campo e nos relatos produzidos por meio de entrevistas.

Ao compreender como os próprios agentes interpretam sua atuação, esta pesquisa também busca contribuir para o debate sobre formação profissional em contextos de inovação e políticas públicas. Espera-se que os achados não apenas revelem aspectos subjetivos da experiência vivida pelos ALIs, mas também ofereçam subsídios para o aprimoramento do Projeto ALI enquanto estratégia de fomento ao empreendedorismo e à inovação nas micro e pequenas empresas brasileiras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Aprendizagem Experiencial

A Teoria da Aprendizagem Experiencial foi desenvolvida por David Kolb (1984), a partir de uma síntese de contribuições de autores como Dewey, Piaget e Lewin. Trata-se de uma teoria que concebe o aprendizado não como a mera absorção passiva de informações, mas como um processo dinâmico no qual o conhecimento é construído a partir da interação entre experiência concreta e reflexão crítica. Kolb entende o aprendizado como um processo de transformação da experiência, em que o sujeito atua de forma ativa na construção do conhecimento a partir de vivências reais e reflexões sobre essas experiências.

O modelo proposto é estruturado em um ciclo de quatro fases interdependentes: (1) experiência concreta, na qual o indivíduo se engaja em uma situação real; (2) observação reflexiva, onde o sujeito reflete sobre essa vivência e seus efeitos; (3) conceitualização abstrata, que envolve a formulação de ideias, hipóteses ou princípios com base na reflexão; e (4) experimentação ativa, na qual se aplicam os novos conhecimentos em ações futuras. Esse ciclo é contínuo, recursivo e adaptável, permitindo que o aprendiz volte a fases anteriores e as reconstrua conforme novas experiências são vividas.

Mais recentemente, Kolb & Kolb (2017) ampliaram a teoria ao enfatizar que a aprendizagem ocorre de forma mais eficaz em ambientes que promovem a integração entre os diferentes modos de aprender: sentir, refletir, pensar e agir. Segundo os autores, a criação de espaços educacionais com “ecologia de aprendizagem” — ambientes psicológicos, físicos e sociais que estimulem a aprendizagem integral — é fundamental para o desenvolvimento de competências complexas em contextos profissionais.

A teoria tem sido aplicada em diversos campos, como educação, saúde, administração e desenvolvimento organizacional, especialmente em situações de aprendizagem prática e reflexiva. Nesse sentido, a teoria é particularmente relevante para programas como o ALI, que envolvem atuação direta em campo, resolução de problemas reais, contato com múltiplas realidades organizacionais e reflexão contínua sobre a prática. A atuação dos agentes não segue um roteiro rígido, exigindo adaptações constantes, tomadas de decisão autônomas e aprendizagem situada.

A experiência como ALI pode ser compreendida como um campo fértil para o ciclo da aprendizagem experiencial, uma vez que os agentes são constantemente desafiados a lidar com diferentes perfis de empresas, gestores, demandas e limitações. O enfrentamento dessas situações exige não apenas competências técnicas, mas também a capacidade de refletir sobre a própria prática, ajustar estratégias e aprender com os erros e acertos. Além disso, a aprendizagem experiencial favorece o desenvolvimento de competências interpessoais e metacognitivas, como a escuta ativa, a empatia, a autorreflexão e o pensamento crítico — aspectos recorrentes nos relatos analisados neste estudo.

Ao adotar essa perspectiva como lente teórica, esta pesquisa busca compreender de que forma os agentes constroem saberes profissionais por meio da experiência em campo e

como transformam essas vivências em conhecimento aplicado, dentro e fora do escopo do Projeto ALI.

2.2 Competências Profissionais e Práticas de Inovação

A compreensão da aprendizagem profissional requer também uma perspectiva empírica sobre competências no trabalho, isto é, modos como saberes se mobilizam na prática profissional (Manfredi, 1998), destaca que a competência envolve múltiplas dimensões — individuais, sociais, situacionais e processuais — e não deve ser reduzida à mera performance ou aplicação de conhecimento técnico. Isso abre caminho para analisar os ALIs como sujeitos que articulam saberes técnicos com condições contextuais diversas no ambiente de trabalho.

Outra contribuição relevante está no estudo “Mensurando a Inovação: avaliação em MPEs participantes do Programa ALI”, no qual os próprios agentes locais analisaram como práticas gerenciais influenciam a capacidade inovadora das empresas. O estudo, aplicado em MPEs do Rio Grande do Norte, revela que os ALIs passam por processo de aprendizagem significativo ao avaliar e interpretar cenários empresariais. Isso evidencia a competência de análise crítica desenvolvida em campo.

A compreensão da competência como algo situado e dinâmico ganha força diante da imprevisibilidade e da complexidade do mundo do trabalho. Estudos empíricos ancorados na abordagem de Philippe Zarifian apontam que o exercício da competência não se limita à aplicação de conhecimentos técnicos, mas envolve iniciativa, capacidade de adaptação, julgamento em situações novas e comunicação ativa no ambiente organizacional. Trata-se de uma competência construída na ação, orientada pela resolução de problemas concretos e pela criação de valor nas interações sociais.

Nesse mesmo sentido, pesquisas sobre ambientes profissionais destacam a importância da reflexividade intensiva — ou metarreflexão — como um elemento central no processo de aprendizagem. Essa reflexão sobre a própria prática permite que os sujeitos ajustem seus modos de agir, revisem estratégias e construam novos sentidos a partir das experiências vividas. No contexto do Projeto ALI, essa postura se manifesta quando os agentes revêm seus métodos de atendimento, adaptam abordagens conforme a resposta das empresas e aprendem com os resultados observados ao longo do tempo.

Essa postura reflexiva, ao permitir a reconstrução contínua da prática, conecta-se diretamente aos princípios da Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb, e encontra respaldo nos relatos dos próprios agentes, que ressignificam suas trajetórias à medida que refletem sobre os desafios enfrentados no campo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de inspiração fenomenológica, com foco na compreensão dos sentidos atribuídos pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs) às suas vivências no contexto do Projeto ALI, nas modalidades de Transformação Digital, Produtividade e Educação Empreendedora. A fenomenologia é apropriada quando o objetivo é descrever e interpretar experiências vividas, tal como são percebidas pelos próprios sujeitos, permitindo captar a essência dos fenômenos a partir de suas narrativas (Giorgi & Giorgi, 2003).

A pesquisa contou com sete entrevistas semiestruturadas, realizadas entre maio e junho de 2025, com ex-Agentes Locais de Inovação que atuaram nas cidades de Caruaru e Garanhuns, em Pernambuco. O corpus empírico da pesquisa é composto por essas sete

transcrições completas, que foram gravadas com consentimento dos participantes, transcritas integralmente e codificadas com pseudônimos para preservar o anonimato.

Os entrevistados foram selecionados por amostragem intencional e representam diferentes modalidades e funções no Projeto ALI: dois ALIs atuaram como orientadores (um em Transformação Digital e outro em Produtividade), enquanto os demais participaram diretamente como agentes executores nas modalidades de Transformação Digital, Produtividade e Educação Empreendedora. Todos os entrevistados têm trajetória consolidada no programa, com ao menos um ciclo completo de atuação.

A autoria do estudo é composta por dois pesquisadores que também atuaram como ALIs. Um deles está atualmente vinculado à modalidade Educação Empreendedora e participou da coleta e análise dos dados a partir de sua experiência em campo; o outro encerrou sua atuação como ALI na modalidade Produtividade em dezembro de 2024. Esse pertencimento ao campo investigado sustenta a aplicação da observação participante, conferindo densidade interpretativa à análise e contribuindo para uma leitura crítica e situada das práticas relacionadas.

As entrevistas foram guiadas por um roteiro com perguntas abertas, organizadas em blocos temáticos: (0) perfil e formação dos entrevistados; (1) trajetória e rotina no Projeto ALI; (2) experiência prática e percepção sobre a atuação; (3) aprendizados e competências desenvolvidas; (4) concepções de inovação; (5) reflexões sobre o papel do ALI; e (6) sugestões e considerações finais. Essa estrutura favoreceu a construção de narrativas espontâneas e reflexivas, alinhadas à abordagem fenomenológica adotada. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes, transcritas na íntegra e organizadas para posterior análise. O processo foi conduzido em conformidade com os princípios éticos da pesquisa, garantindo sigilo e confidencialidade quanto à identidade dos entrevistados.

A análise dos relatos seguiu os procedimentos do método fenomenológico descritivo proposto por Giorgi & Giorgi (2003). Essa abordagem compreendeu quatro etapas principais: a leitura global das transcrições para apreensão do conjunto das experiências; a identificação das unidades de significado presentes nos relatos; a transformação dessas unidades em linguagem relevante ao contexto da pesquisa; e, por fim, a elaboração de uma síntese descritiva que revelasse as estruturas essenciais das vivências relatadas. A presença de um dos autores em campo durante o processo de coleta também possibilitou a articulação entre os relatos obtidos e elementos observados diretamente na prática, o que fortaleceu a triangulação dos dados e ampliou a validade interpretativa dos achados.

3.1 Abordagem Fenomenológica como Fundamentação Interpretativa

Além de uma técnica de análise, a fenomenologia constitui a base epistemológica deste estudo. Como perspectiva teórico-metodológica, busca-se acessar os significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências cotidianas, valorizando a descrição do mundo vivido em sua complexidade e subjetividade. Segundo Giorgi e Giorgi (2003), o pesquisador fenomenológico deve realizar uma escuta atenta e suspender julgamentos prévios (*epochê*), a fim de captar a essência das experiências conforme relatadas pelos participantes.

A literatura contemporânea reforça a diversidade e aplicabilidade da fenomenologia. Alhazmi e Kaufmann (2022), por exemplo, demonstram sua potência em contextos educacionais multiculturais ao combinarem elementos descritivos e interpretativos. Englander e Morley (2021) destacam o rigor metodológico necessário à aplicação do método desenvolvido por Giorgi, que envolve a leitura global dos relatos, a identificação de unidades de significado, sua transformação em linguagem psicológica relevante e a síntese da estrutura da experiência. Gill (2020) complementa ao enfatizar que a fenomenologia permite

uma análise aberta, reflexiva e sensível à complexidade da experiência humana — especialmente útil em contextos profissionais, como o dos Agentes Locais de Inovação.

No presente estudo, essa fundamentação orientou tanto a construção do roteiro de entrevistas quanto a análise dos dados, viabilizando uma leitura densa das experiências relatadas pelos ALIs e a compreensão do processo formativo vivido por esses profissionais em campo.

3.2 Observação Participante no Campo da Pesquisa

A natureza situada desta pesquisa foi fortalecida pela observação participante, técnica amplamente reconhecida nas investigações qualitativas voltadas à compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos em seus contextos de atuação. De acordo com Mónico, Alferes, Castro e Parreira (2017), essa abordagem permite ao pesquisador uma imersão na rotina dos participantes, ampliando sua capacidade de interpretar práticas, relações e discursos em profundidade.

No caso deste estudo, o envolvimento direto de um dos autores como ALI em exercício contribuiu para uma observação ativa e crítica do campo, permitindo articular percepções empíricas às narrativas obtidas nas entrevistas. Essa inserção também favoreceu a triangulação entre dados coletados por diferentes meios, promovendo maior coerência interpretativa e sensibilidade ao contexto.

Além disso, a observação participante possibilitou o contraste entre os discursos produzidos nas entrevistas e as práticas observadas em tempo real, ampliando a consistência da análise e favorecendo uma compreensão mais rica e situada da atuação dos Agentes Locais de Inovação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Vivências em Campo: Escuta, Vínculos e Mediação Territorial

A experiência da ALI Orientadora 1, é marcada por um sentido profundo de responsabilidade, aprendizado contínuo e percepção crítica das lacunas estruturais do Projeto ALI. Ao relatar sua atuação como orientadora dos agentes da modalidade Transformação Digital em Pernambuco, a mesma descreve uma rotina exigente: “eu tinha uma rotina diária de aprovações das etapas, isso daí todos os dias, em determinado horário eu parava pra fazer isso”, complementando que, durante os períodos de reembolso, “era uma papelada imensa que primeiro passava por mim”.

Esse volume de trabalho é amplificado pelo fato de cada ALI atender, em média, 25 empresas, número que, segundo a entrevistada, dificultava um atendimento de qualidade: “25 empresas pra você atender muito bem em seis meses é muito, muito complicado”. Tal constatação reforça a crítica à estrutura do programa, revelando uma tensão entre a lógica operacional do Sebrae e a realidade prática do agente em campo.

Apesar das dificuldades, a entrevistada atribui ao Projeto ALI um forte caráter formativo. Ao refletir sobre as competências desenvolvidas, ela destaca: “a principal foi liderança”, seguida por “trabalho em equipe” e “comunicação”. Essas competências foram construídas ao longo da vivência com os agentes, com o Sebrae e com os empresários atendidos, em um ambiente dinâmico e, por vezes, imprevisível.

O aspecto reflexivo da experiência aparece também na forma como a ALI Orientadora 1 compreende o impacto do projeto nas empresas, ainda que sua atuação não tenha sido diretamente no atendimento às MPEs. Ela observa: “através deles [os agentes] a gente podia perceber que esses projetos... têm uma importância muito grande... eu sei de

empresário que ainda procura os ALIs, mesmo tendo o projeto acabado”. Nesse relato, emerge o sentido de continuidade que os empreendedores atribuem ao vínculo criado com os agentes, o que reforça a ideia de que a experiência vai além dos ciclos operacionais formais.

Por fim, ao sugerir mudanças para o projeto, ela aponta a necessidade de aprimorar três pontos: os sistemas, os treinamentos e a comunicação. E conclui com um reconhecimento: “valorizar o Sebrae, porque é impressionante o poder que ele tem, tudo que pode oferecer... é fantástico”. Essa valorização, no entanto, não anula as críticas, mas as posiciona como parte de uma postura construtiva frente ao programa.

A trajetória do ALI Orientador 2, foi na modalidade Produtividade, evidencia de forma contundente como o papel do agente orientador ultrapassa as fronteiras técnicas e se estabelece como prática de escuta, acompanhamento e formação mútua. Logo no início, ele destaca que atuou nas unidades do Sebrae de Garanhuns, Caruaru e Serra Talhada, com um total de nove agentes sob sua orientação e impacto indireto sobre mais de mil empresas: “foram cinco ciclos, o que deram 1150 empresas, vamos botar 1100 porque nem todo mundo conseguiu bater a meta sempre”.

O vínculo com o projeto não surgiu por acaso, mas por meio da escuta de ex-alunos que haviam vivenciado o ALI como transição de carreira. O ALI Orientador 2 relata que “eles sempre falavam muito bem sobre o programa, que foi um programa que mudou a trajetória deles, que fez eles desenvolverem, que fez eles crescerem, amadurecerem”. Isso revela desde o início a dimensão formativa que o projeto exerce sobre os sujeitos, e que, no caso do mesmo, ressoou como convite para uma atuação de acompanhamento que exigiu postura pedagógica e afetiva.

Sua rotina como orientador foi descrita como intensa, apesar de diferenciada em relação ao agente que vai a campo. Havia um esforço constante para acompanhar prazos e entregas por meio de reuniões, relatórios e visitas técnicas: “a gente fazia o acompanhamento, a gente tinha os relatórios, a gente tinha reunião semanal com os ALIs, a gente ficava acompanhando o BI de desenvolvimento, de lançamento, de prazo”. Em suas palavras, ir a campo foi uma escolha além das obrigações contratuais: “eu ia porque eu queria ir”.

A atuação, no entanto, não se isentava de desafios. O principal, segundo ele, era lidar com a diversidade de perfis dos agentes sob sua orientação. Ainda que todos passassem por um processo seletivo rigoroso, havia diferentes graus de compromisso com o modelo de entrega por resultado. “Tive ALIs excelentes (...), em compensação eu tive ALIs que assim, você via que era sempre desculpa (...) você via que era só procrastinação”. Essa percepção é importante pois aponta o quanto o papel do orientador se aproxima de práticas de liderança e de desenvolvimento humano, tensionadas por expectativas institucionais e pelas realidades concretas dos sujeitos em formação.

A relação com os empresários também gerava aprendizados e tensões. Para o ALI Orientador 2, muitos empresários resistiam quando percebiam que o programa exigia deles protagonismo: “o programa era ele fazendo, que os ALIs não iam fazer nada por ele (...) muitos empresários desistiam, sumiam, começavam a reclamar do programa”. Ele percebe isso como um desafio de maturidade gerencial por parte dos empreendedores, o que, por sua vez, exigia dos ALIs sensibilidade e estratégia para lidar com frustrações e resistências.

Apesar dessas dificuldades, o ALI Orientador 2 destaca a potência do programa como elo entre o Sebrae e os pequenos negócios, especialmente em cidades pequenas: “a gente foi em cidades, foi de 15 mil habitantes, 12 mil habitantes, e é preciso dizer, o Sebrae veio até aqui, o Sebrae veio me atender”. Essa fala expressa a dimensão simbólica e emocional que o Sebrae representa para os empreendedores, e como os orientadores e agentes passam a encarnar essa presença institucional nas localidades atendidas.

Dentre os episódios marcantes, relata dois casos comoventes de transformação em empresas atendidas. O primeiro, o de uma empresária que perdeu o marido repentinamente e se viu sozinha na gestão: “ela se sentia incompetente (...) chorou muito falando sobre isso”. Com o apoio do ALI e do ALI Orientador 2, ela reorganizou a empresa e retomou a estabilidade. O segundo, de um jovem empreendedor que, após a gravidez da esposa, precisou reorganizar o negócio para ter tempo com a filha: “nas primeiras férias que ele tirou depois disso (...) ele fez questão de postar no Instagram (...) porque ele tirou dez dias de férias”.

Esses relatos reforçam o que o ALI Orientador 2 havia dito anteriormente: “o empresário ele é muito sozinho (...) quando ele descobre que o ALI está ali, que vai acompanhar ele seis meses, ele acaba se abrindo realmente, encontrando ali uma rede de apoio”. O ALI, portanto, se constitui como espaço de escuta, cuidado e transformação. Mas o ALI Orientador 2 também ressalta que esse apoio precisa ser dosado com distanciamento ético: “aquele problema não é meu, é do empresário (...) eu quero lhe ajudar, mas se você não quiser resolver, eu não posso fazer nada”.

Sobre o papel do orientador, o ALI Orientador 2 defende que “é fundamental (...) mas a gente teve um problema no meu período (...) o Sebrae juntou as duas figuras: o orientador acadêmico e o de campo”. Considera que essa sobreposição enfraqueceu o acompanhamento em campo e elogia a mudança posterior que separou essas funções. A crítica principal recai sobre a sensação de não pertencimento institucional: “ficou muito claro que a gente está num programa do Sebrae, mas a gente não é parte do Sebrae”.

Ao final da entrevista, o ALI Orientador 2 afirma que o ALI impactou profundamente sua trajetória: “eu era um (...) antes de entrar no ALI, e eu me tornei um (...) depois que eu saí do ALI”. Reconhece que seu vínculo como orientador permitiu não apenas contribuir para a formação de mais de mil empresas, mas também transformar a vida dos nove agentes sob sua responsabilidade. “A gente vê o desenvolvimento deles hoje (...) a gente meio que se sente pouco responsável por isso”.

Essa fala sintetiza a essência da aprendizagem experiencial e da abordagem fenomenológica: o saber emerge da vivência situada, da escuta reflexiva e do envolvimento com o outro. O projeto ALI, na perspectiva do ALI Orientador 2, é mais que um programa institucional: é um espaço de construção subjetiva, de amadurecimento profissional e de compromisso com a transformação de realidades.

As experiências vividas pelos Agentes Locais de Inovação revelam a complexidade e a riqueza de sentidos atribuídos ao processo de mediação entre o Sebrae e os pequenos negócios. No caso da ALI 1, sua trajetória foi marcada por uma intensa adaptação prática, construída a partir de um contato direto e cotidiano com realidades diversas no interior do estado de Pernambuco. A percepção da rotina como “flexível e desafiadora” ilustra a dinâmica de ajustes exigidos para lidar com diferentes perfis de empresários, muitos deles localizados em cidades distantes. O deslocamento se apresentou como um obstáculo real e constante: “teve ciclo de eu ter ali entre sete a oito cidades pra percorrer”.

Esse esforço de aproximação territorial contribuiu para forjar um entendimento singular sobre a prática do ALI: uma atuação marcada pela escuta, organização e construção de confiança com o empresário. Como ressaltado por ela, o acompanhamento “um a um” e os encontros mensais favoreciam a criação de vínculos, superando modelos generalistas de atendimento: “isso cria um vínculo muito grande entre o agente e o empresário... até mais do que uma consultoria às vezes”.

A escuta atenta emergiu como uma das competências mais valorizadas, ao lado da comunicação, gerenciamento do tempo e poder de articulação: “a escuta também, claro, foi alguma coisa importante... ouvir enquanto agente é uma característica fundamental”. Essa escuta ativa permitiu identificar problemas muitas vezes invisíveis ao próprio empresário.

Um exemplo emblemático citado pela ALI 1 refere-se à dificuldade de uma empresária em acessar o valor das vendas realizadas por maquineta de cartão. A situação aparentemente banal resultava de um simples erro de cadastro no telefone da sobrinha: “a gente conseguiu recuperar o dinheiro que tava preso ali há três meses... que ela tava sem conseguir usar”. A intervenção foi além do escopo técnico, operando como mediação sensível às condições reais de vida da empresária.

Ao refletir sobre os aprendizados do campo, ALI 1 reconhece que a inovação deixou de ser compreendida como uma tecnologia sofisticada, passando a ser associada a pequenas melhorias com grande impacto: “minha visão sobre inovação mudou... não necessariamente é investimento em tecnologia, mas em reconhecimento de dados, em organização”. Essa transformação de perspectiva foi possibilitada pela imersão em realidades concretas: “eu vi desde o empresário mais organizado com muitos controles... até aquele que não sabia nem recuperar uma senha da maquineta de cartão”.

A capacidade de lidar com a diversidade de negócios foi construída na prática. Inicialmente percebida como um desafio, a heterogeneidade dos setores passou a ser vista como uma constante compartilhada: “todo segmento vai precisar de gestão... sobre o financeiro, gestão de pessoas, marketing... então acabam sendo as mesmas dores”. Esse aprendizado reforça a ideia de que a inovação pode ser disseminada por meio de práticas de gestão fundamentais e adaptadas à linguagem e aos recursos disponíveis no território.

A atuação *in loco*, de forma conjunta com o empresário, foi reconhecida por ALI 1 como a essência do papel do agente: “pra mim a parte principal é essa atuação em conjunto, lá, do lado do empresário... atuar na empresa”. Isso reforça o caráter relacional e pedagógico do projeto, em que o agente funciona como guia, provocador e parceiro, mais do que um mero aplicador de soluções pré-formatadas. A escuta, a observação e o direcionamento ganham centralidade no cotidiano da ação.

A experiência também desafiou a expectativa inicial de que o subsídio financeiro para aquisição de ferramentas digitais tornaria a adesão automática. A recusa de alguns empresários em aceitar o reembolso de até R\$ 2000 foi interpretada como um sinal das resistências estruturais à mudança: “a gente encontrou muitas resistências... era até controverso... oferecendo o dinheiro e ainda assim não aceitavam”. Ainda assim, a aproximação e o vínculo permitiram reverter esse quadro em muitos casos, gerando confiança e reconhecimento duradouro: “muitos me procuram até hoje... querem minha opinião... isso foi algo que me surpreendeu”.

Ao final de sua fala, ALI 1 sugere que as metodologias do programa foram evoluindo ao longo do tempo, incorporando ferramentas ágeis e integração entre as propostas de produtividade e transformação digital. Sua visão crítica e ao mesmo tempo construtiva reforça a importância de manter o caráter relacional e territorial da atuação dos agentes, apostando em um modelo de mediação próxima, sensível e comprometida com a realidade dos empreendedores.

A trajetória de ALI 2 reforça a ideia de que a experiência prática no Projeto ALI produz um tipo singular de aprendizado, enraizado na vivência direta com a realidade dos pequenos negócios. Com apenas 25 anos à época de sua atuação, teve a oportunidade de circular por diferentes municípios de Pernambuco — entre eles Bom Conselho, Correntes e Lagoa do Ouro — e compreendeu que, mais do que aplicar metodologias prontas, seu papel consistia em fazer “pequenas mudanças, pequenos ajustes, pequenas implantações que tornassem algo novo e diferente”. Tal percepção reflete um amadurecimento na concepção de inovação, que deixou de ser compreendida como invenção disruptiva e passou a ser associada a mudanças incrementais, significativas para o cotidiano do empresário local.

Sua rotina como ALI era atravessada pelo desafio de ser agente de transformação em um contexto em que a mentalidade empresarial ainda é, muitas vezes, marcada pela

resistência à inovação: “os empresários tinham uma mente muito fechada... não tínhamos o devido reconhecimento”. Ao atuar como elo entre o Sebrae e os pequenos negócios, ALI 2 começou a perceber o impacto real de seu trabalho na economia local: “a gente fazia parte da economia daquela cidade, daquela empresa e das pessoas que faziam parte dela”. Esse engajamento direto com as dores e as demandas das empresas possibilitou o surgimento de uma consciência profissional mais ampla e empática.

Um dos exemplos mais marcantes que o ALI 2 compartilha diz respeito ao aumento expressivo de produtividade em uma das empresas atendidas: “conseguiu aumentar sua produtividade em mais de 400% e mais que triplicar seu faturamento”. Esse resultado, alcançado a partir de intervenções simples, reforça a relevância do ALI como ponte entre conhecimento técnico e práticas acessíveis ao empresário. As mudanças promovidas envolveram “pequenas implantações, mudanças comportamentais e ajustes em processos e serviços”.

Ao refletir sobre a formação metodológica recebida, ALI 2 identifica um déficit importante no início de sua atuação: “tive uma capacitação online que não agregou muita coisa... de fato, a gente aprendeu a metodologia na prática”. A ausência de uma preparação mais robusta exigiu que os agentes aprendessem fazendo, desenvolvendo as etapas diretamente com os empresários. Embora esse processo tenha promovido um tipo de conhecimento prático valioso, o depoimento revela o custo emocional e operacional de atuar sem um suporte formativo adequado.

Outra crítica relevante aparece em relação ao modelo de mensuração de resultados adotado no ciclo em que atuou. Segundo ALI 2, a defasagem entre os momentos de atendimento e de coleta de dados comprometia a fidelidade dos resultados: “a gente passava de três a quatro meses sem contato com o empresário... muitas vezes isso não refletia a realidade”. A proposta recente de realizar uma mensuração mensal é vista como um avanço, assim como a reformulação da metodologia.

O ALI 2 também sugere que o número de empresas atribuídas a cada agente compromete a qualidade do acompanhamento. A sobrecarga decorrente dos deslocamentos e da incerteza quanto ao comprometimento do empresário foi um desafio persistente: “viajava 80, 90, 100 km e o empresário desmarcava”. Nesse sentido, ele propõe ações institucionais que promovam maior compromisso por parte dos atendidos.

Ao avaliar a importância do Projeto ALI para sua trajetória, ALI 2 faz uma comparação direta com sua formação universitária: “foi melhor do que a faculdade... foram dois anos e meio na prática, entendendo o que é administrar empresas”. Essa afirmação, embora subjetiva, revela o quanto a experiência foi significativa para seu crescimento como profissional, ampliando sua visão sobre o mundo dos negócios e fortalecendo sua atuação prática no campo.

A experiência da ALI 3, na modalidade de Educação Empreendedora, revela uma trajetória profundamente marcada pela construção de vínculos, improviso prático e forte envolvimento emocional com a proposta do projeto. Atuando em 13 municípios do agreste pernambucano, lidou com uma diversidade de contextos escolares, realidades estruturais contrastantes e diferentes níveis de abertura à inovação. Sua fala destaca uma dimensão afetiva e política do trabalho enquanto Agente Local de Inovação, pois mais do que implementar metodologias, ela se via como alguém que levava “motivação extra” para estudantes e professores. Segundo ela, o simples fato de uma escola pública receber ações do Sebrae já era visto como “uma oportunidade” e provocava nos envolvidos um sentimento de pertencimento e valorização: “eles se sentiam mais importantes”.

A ALI 3 ressalta que a atuação era profundamente marcada pelo improviso e pela aprendizagem situada. Por se tratar de uma modalidade relativamente nova no portfólio do Sebrae, ela e seus colegas enfrentaram muitas lacunas nos processos: “muitos dos

procedimentos a gente teve que enfrentar na prática... nem a própria liderança sabia o que fazer naquela situação”. Sua fala evidencia o que podemos compreender, fenomenologicamente, como uma experiência de desamparo institucional, que, no entanto, despertou estratégias de autonomia, criatividade e solidariedade entre os ALIs. Essa prática de “aprender e ensinar na prática” foi uma constante, especialmente nos momentos em que precisavam adaptar ferramentas a contextos escolares com infraestrutura precária — como escolas que sequer tinham acesso à internet.

A compreensão que a ALI 3 já possuía sobre inovação, anterior ao projeto, foi reforçada com a vivência como ALI. Ela já compreendia que inovar não se limitava à adoção de tecnologias digitais, e sim à transformação de atitudes, processos e formas de pensar. No entanto, o maior ganho foi a possibilidade de “mostrar isso para outras pessoas”, disseminando essa visão mais ampla sobre inovação entre gestores, professores e alunos.

O trabalho com Educação Empreendedora exigiu da ALI 3 um repertório variado de competências — desde planejamento e negociação até inteligência emocional. Ela enfatiza que o projeto a fez evoluir, principalmente, na capacidade de lidar com diferentes tipos de pessoas e situações: “Inteligência emocional também foi algo que precisou ser bem desenvolvido”. Essa necessidade emerge do enfrentamento direto com diferentes públicos escolares, com níveis de engajamento e estrutura bastante diversos. Em certos momentos, foi necessário adaptar completamente as propostas de ação: “quando eu via que não era aceitado, só: ‘tá bom, então vamos lidar com a realidade de vocês’”.

O relato da ALI 3 também revela tensões e contradições percebidas ao longo do processo. A maior frustração, segundo ela, foi a experiência com a burocracia do Sebrae, especialmente por vir de um projeto que, em teoria, deveria ser mais ágil e inovador: “a grande burocracia de uma empresa que, teoricamente, era para ser uma inovação”. Ela aponta que, apesar de o projeto defender uma metodologia de escuta ativa e personalização de soluções, na prática, faltava acolhimento institucional real: “você é cobrado pela aplicação de algo que você sabe que não funciona, de forma nenhuma”. Essa discrepância entre a teoria e a realidade do campo provocava desconforto e desgaste, além de reforçar um sentimento de invisibilidade dos agentes na estrutura maior do programa.

Por outro lado, ALI 3 destaca como aspecto positivo as relações interpessoais construídas ao longo da atuação. O sentimento de pertencimento entre colegas e a troca de experiências geraram vínculos duradouros, que, para ela, foram tão significativos quanto os resultados alcançados nas escolas. Ela valoriza especialmente o impacto gerado nas unidades escolares, muitas vezes expressado no reconhecimento espontâneo dos gestores e estudantes: “era sempre aquela sensação de dever cumprido... eu consigo fazer mais por essas escolas”.

Ao refletir sobre a relevância do projeto em sua trajetória profissional, ALI 3 não hesita em afirmar que foi uma experiência fundamental. Ela aponta que sua participação no ALI redefiniu não apenas seus objetivos de carreira, mas também sua visão de mundo: “me fez ter muito mais certeza do que eu quero para minha vida, do que me faz feliz e do que eu sou capaz de fazer”. Essa transformação, visível em seu relato, está profundamente vinculada à dimensão prática da atuação, à imersão nos territórios e à escuta ativa das comunidades escolares.

Por fim, suas sugestões de mudança para o programa tocam em pontos estratégicos. Para ALI 3, é essencial que as lideranças do Sebrae nacional visualizem de fato o que ocorre “na ponta”, pois muitas decisões estratégicas não dialogam com a realidade vivida pelos agentes. Ela defende uma escuta institucional mais efetiva, que não se limite à consulta formal, mas que realmente considere e incorpore as vivências do campo como elementos estruturantes do projeto. Seu relato, nesse sentido, ecoa com o de outros ALIs entrevistados, ao sugerir uma necessidade urgente de conexão mais orgânica entre a base do programa e sua gestão estratégica.

A experiência de ALI 4 no Projeto ALI – Transformação Digital revelou um percurso de amadurecimento profissional e pessoal, profundamente atravessado por desafios logísticos, emocionais e estruturais. Ela descreve sua trajetória como um “divisor de águas” em sua carreira, destacando o quanto a vivência prática foi mais significativa e transformadora do que a preparação teórica que já possuía em gestão e inovação. Desde o início, ela se mostrou engajada com a missão do Sebrae, relatando que sempre admirou a instituição e sonhava em fazer parte do projeto: “eu tinha isso como um sonho na minha vida, um objetivo que eu queria alcançar”.

Sua atuação foi marcada pela flexibilidade dos horários, mas também pela exigência de alto grau de planejamento e organização. Ela destaca a necessidade de equilíbrio entre liberdade e responsabilidade: “apesar dos horários serem flexíveis, [...] tinha que ter muito planejamento e organização senão acabava meio que se perdendo e tinha os prazos para cumprir”. A fala evidencia a tensão típica de quem atua com metas, porém em campo, sem supervisão constante — o que exige autonomia, disciplina e capacidade de adaptação.

Do ponto de vista fenomenológico, o que emerge é uma percepção muito clara da responsabilidade simbólica e prática que os ALIs carregam: “quando eu me vi lá dentro da casa atuando como agente local de inovação, pra mim, eu carrego essa marca com muito orgulho”. Ao mesmo tempo, ela reconhece as dificuldades estruturais enfrentadas — sobretudo no que diz respeito à prospecção de empresas e aos deslocamentos até cidades mais distantes, sem apoio logístico adequado. Essas barreiras, contudo, não apagaram a experiência positiva de se tornar uma referência de confiança para os empresários: “se criava uma relação de confiança [...] ele sentia uma relação de transparência [...] eu aprendi muito com as experiências e vivências daqueles empresários”.

Essa relação de confiança é um dos pontos altos de sua narrativa, revelando como a prática do ALI extrapola o escopo técnico e entra no campo emocional e ético. ALI 4 compartilha um episódio marcante em que uma empresária, em situação de desespero, a procurou chorando por telefone. Naquele momento, a agente não se limitou a sua função técnica, mas assumiu também o papel de escuta empática e acolhimento humano. A cena expressa com nitidez o verdadeiro papel do ALI como sujeito de cuidado e transformação: “no meu momento ali de estar atuando como agente, eu também precisei parar um pouco da atuação de agente e começar a agir também como ser humano”.

A trajetória de ALI 5 no Projeto ALI – modalidade Produtividade – é marcada por uma combinação entre adaptação à realidade prática, desenvolvimento de habilidades interpessoais e uma percepção cada vez mais crítica e humana sobre o papel do agente no ecossistema de pequenos negócios. Sua atuação se deu em duas fases distintas: inicialmente no município de Petrolina, e posteriormente em Caruaru e região, totalizando um contato amplo com empresários de diversos setores e realidades. Ao longo dos três anos no projeto, ele estima ter atendido cerca de 580 empresas, demonstrando a intensidade da vivência em campo e a complexidade que esse número envolve.

O enfrentamento de desafios foi constante, sobretudo no contato direto com os empresários. ALI 5 relata que sua maior dificuldade inicial foi entender que, como agente, ele estava em condição de igualdade com os gestores, e não como subordinado: “minha relação com o gestor era sempre como funcionário [...], e aí no ALI eu fui entendendo que estava de igual para igual”. Esse reposicionamento subjetivo revela um deslocamento significativo na percepção de si mesmo como profissional, algo recorrente nos relatos dos ALIs. Ao longo do tempo, ele aprendeu também a ajustar sua abordagem conforme o perfil de cada empresário, desenvolvendo sensibilidade para lidar tanto com os mais comunicativos quanto com os mais introspectivos.

4.2 Aprendizado Experiencial e Desenvolvimento Profissional

Uma dimensão particularmente reveladora da entrevista com a ALI Orientadora 1 é o aprendizado gerado a partir da prática. Ela afirma categoricamente: “foi aprendendo fazendo... aprendendo e refazendo”, especialmente no que se refere ao processo de reembolso, que mudou quatro vezes no primeiro ciclo. Isso evidencia uma aprendizagem experiencial intensa, alinhada aos pressupostos de Kolb (1984), na medida em que a entrevistada reconhece que o domínio do processo só foi possível por meio do enfrentamento das situações reais.

Quanto ao conceito de inovação, sua compreensão foi reformulada ao longo da trajetória no projeto. Ela menciona: “às vezes uma mudança até de um layout de uma empresa é uma inovação que vai provocar um resultado muito grande”. Essa ressignificação indica um deslocamento de uma visão tecnicista para uma perspectiva mais processual e contextualizada da inovação, em que pequenas mudanças podem gerar grandes impactos.

Ao ser questionada sobre a importância do projeto para sua trajetória profissional, a ALI Orientadora 1 não hesita em afirmar que foi uma experiência enriquecedora, sobretudo pela possibilidade de conhecer outras realidades e pessoas: “quantas experiências que foram enriquecedoras, quantos contatos eu fiz que eu vou continuar com eles... isso daí foi uma coisa que faz falta”. Sua fala revela o valor afetivo e relacional construído no projeto, conferindo-lhe uma dimensão que vai além da técnica.

No campo dos aprendizados, o ALI Orientador 2 afirma que “dá pra fazer um livro”, mencionando competências como liderança, gestão do tempo, planejamento, comunicação e flexibilidade metodológica. Ressalta a importância de lidar com a linguagem de diferentes atores: “um momento eu estava me comunicando com meus ALIs (...) outro momento com o gestor do programa regional ou nacional (...) e outro com o empresário, é outra linguagem”. Isso revela o quanto a prática o exigiu versatilidade e escuta ativa, além de uma postura reflexiva constante.

A ALI 1 destaca a escuta como uma das competências mais valorizadas, ao lado da comunicação, gerenciamento do tempo e poder de articulação: “a escuta também, claro, foi alguma coisa importante... ouvir enquanto agente é uma característica fundamental”. Essa escuta ativa permitiu identificar problemas muitas vezes invisíveis ao próprio empresário.

Entre os aprendizados mais significativos vivenciados no programa, ALI 2 destaca o desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e de gestão: desde a capacidade de lidar com a diversidade de segmentos (comércio, serviços e indústria), até a habilidade de escutar, adaptar e negociar. Um ponto notável de sua fala é o reconhecimento de que o aprendizado ocorreu de forma colaborativa e contínua: “cada empresário teve sua contribuição tanto pra mim quanto eu tive a minha contribuição para desenvolver o pequeno negócio”. Essa concepção dialógica do processo de consultoria indica uma postura aberta, em que o ALI também se transforma ao interagir com o outro.

O impacto da experiência no desenvolvimento profissional foi decisivo. A atuação no projeto permitiu à ALI 1 expandir redes de contato, aprimorar competências de venda, articulação e gestão de tempo, e sobretudo consolidar uma identidade profissional conectada com o mundo real dos pequenos negócios: “foi um networking muito grande... me ajudou inclusive a estar no Sebrae hoje enquanto trainee”.

ALI 2 reconhece ainda que a experiência modificou profundamente seu modo de pensar e trabalhar. Ele passou a valorizar diferentes pontos de vista, entendendo que há “mais de uma certeza” e que escutar as perspectivas do empresário, da comunidade e de colegas é essencial. O campo se revelou como um espaço de desconstrução de certezas e ampliação da visão de mundo.

O trabalho com Educação Empreendedora exigiu da ALI 3 um repertório variado de competências — desde planejamento e negociação até inteligência emocional. Ela enfatiza

que o projeto a fez evoluir, principalmente, na capacidade de lidar com diferentes tipos de pessoas e situações: “Inteligência emocional também foi algo que precisou ser bem desenvolvido”. Essa necessidade emerge do enfrentamento direto com diferentes públicos escolares, com níveis de engajamento e estrutura bastante diversos. Em certos momentos, foi necessário adaptar completamente as propostas de ação: “quando eu via que não era aceitado, só: ‘tá bom, então vamos lidar com a realidade de vocês’”.

Ao refletir sobre a relevância do projeto em sua trajetória profissional, ALI 3 não hesita em afirmar que foi uma experiência fundamental. Ela aponta que sua participação no ALI redefiniu não apenas seus objetivos de carreira, mas também sua visão de mundo: “me fez ter muito mais certeza do que eu quero para minha vida, do que me faz feliz e do que eu sou capaz de fazer”.

ALI 2, por sua vez, faz uma comparação direta com sua formação universitária: “foi melhor do que a faculdade... foram dois anos e meio na prática, entendendo o que é administrar empresas”. Essa afirmação, embora subjetiva, revela o quanto a experiência foi significativa para seu crescimento como profissional, ampliando sua visão sobre o mundo dos negócios e fortalecendo sua atuação prática no campo.

Por fim, ALI Orientador 2 sintetiza: “eu era um (...) antes de entrar no ALI, e eu me tornei um (...) depois que eu saí do ALI”. Sua fala expressa o sentido de amadurecimento e transformação identitária promovido pelo projeto. Ao reconhecer que contribuiu para a formação de outros ALIs e para o desenvolvimento de centenas de empresas, evidencia que a prática no ALI constrói trajetórias — tanto dos atendidos quanto dos próprios agentes.

A competência mais destacada por ALI 4 foi a comunicação. Inicialmente tímida e com receio de se expor, ela reconhece que o projeto a forçou a se desenvolver: “era um grande desafio, [...] hoje eu estou atuando, dando aulas [...] eu estou feliz em ter conquistado essa parte da comunicação mesmo”. É interessante observar como o processo de atuação em campo não apenas desenvolveu habilidades técnicas, mas promoveu deslocamentos identitários e de autoestima. A atuação com empresários exigia dela segurança, posicionamento e poder de argumentação — capacidades que só foram possíveis de desenvolver pelo contato direto com a diversidade dos negócios e das demandas reais.

Assim como outros entrevistados, ALI 4 também aprendeu com a prática. Ela compartilha a sensação de precisar lidar com demandas inesperadas, se deparando com temas que não dominava completamente, mas que a desafiavam a pesquisar e agir: “bonde andando e caramba [...] ali na situação, eu dava uma pesquisadinha rápida na internet [...] pra poder ajudar”. Essa postura de abertura e disponibilidade à aprendizagem revela o compromisso ético da agente com a transformação do outro — ainda que em situações adversas.

Sua compreensão sobre inovação também se ampliou significativamente. Embora já estudasse o tema no mestrado, foi no contato com a realidade empresarial que sua visão se transformou: “quando eu pude fazer a assimilação daquilo que eu tinha aprendido na teoria e ver na prática, foi um ponto de virada de chave”. Ela exemplifica bem como a inovação, mais do que uma teoria aplicada, é uma experiência vivida, situada e construída a partir do cotidiano dos pequenos negócios.

Do ponto de vista da aprendizagem, ALI 5 atribui ao projeto ALI um papel central em sua formação profissional. Ele reconhece que a experiência com gestão de múltiplos projetos, o contato com diferentes realidades empresariais e o desenvolvimento de habilidades de relacionamento foram decisivos para que conquistasse sua posição atual como consultor. A prática constante com empresários, segundo ele, foi mais formativa do que qualquer curso teórico: “eu não teria a experiência que eu tenho se eu não tivesse entrado no ALI”.

ALI 5 também reconhece mudanças em seu modo de pensar e agir a partir do projeto. Ele destaca que passou a enxergar os negócios “por dentro”, compreendendo as dificuldades e desafios da vida empreendedora que antes pareciam distantes. Sua compreensão sobre inovação também evoluiu. Inicialmente, como muitos, via inovação como algo tecnológico ou grandioso. Com o tempo, passou a entendê-la como qualquer mudança que gera valor e melhoria: “inovação é um processo melhorado, uma embalagem diferente, é um layout do processo produtivo”. Essa mudança de perspectiva, enraizada na vivência cotidiana, está em sintonia com os princípios do Projeto ALI, que busca justamente promover a inovação como algo acessível e aplicável ao dia a dia dos pequenos negócios.

Ao final de sua fala, ALI 5 aponta que o Projeto ALI foi “a melhor coisa que eu fiz” – uma afirmação que sintetiza a intensidade, os desafios e os aprendizados de sua trajetória. Sua vivência reafirma o papel transformador da atuação em campo, destacando como o ALI é um agente de escuta, orientação e mobilização – não apenas para os empresários, mas para si mesmo como sujeito em formação contínua.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender os sentidos atribuídos pelos ex-Agentes Locais de Inovação (ALIs) à sua experiência no Projeto ALI do Sebrae, com foco nas modalidades de Transformação Digital, Produtividade e Educação Empreendedora, nas cidades de Caruaru e Garanhuns, em Pernambuco. A partir de uma abordagem qualitativa de inspiração fenomenológica, buscou-se interpretar as vivências relatadas pelos participantes, com ênfase nos desafios enfrentados, nos aprendizados adquiridos e nas transformações profissionais decorrentes da atuação no programa.

A experiência dos ALIs, tal como emergiu das entrevistas, revela que o Projeto ALI transcende sua configuração como programa de trabalho temporário, assumindo uma função formativa central na trajetória dos participantes. A atuação direta nos territórios — com empresas e escolas — exigiu não apenas domínio técnico, mas sobretudo competências relacionais e adaptativas. A escuta qualificada, a mediação de conflitos e a construção de relações de confiança foram elementos centrais para o desempenho das atividades propostas. Nesse processo, os ALIs ampliaram sua capacidade de análise, intervenção e articulação, ao mesmo tempo em que reformularam suas concepções sobre inovação, consultoria e o papel social do conhecimento aplicado.

Tais aprendizagens se deram de forma situada, muitas vezes marcadas por incertezas, improvisações e ausência de diretrizes institucionais claras. Os agentes não apenas aplicaram metodologias predefinidas, mas também atuaram como tradutores de linguagem técnica, facilitadores de processos locais e parceiros dos empreendedores na resolução de problemas cotidianos. A prática vivenciada contribuiu para a consolidação de uma compreensão ampliada sobre os desafios estruturais dos pequenos negócios e da educação pública, ampliando a consciência crítica dos participantes sobre o campo de atuação.

Nesse contexto, a análise das entrevistas revelou que a experiência como ALI constituiu-se como um processo formativo significativo, no qual os sujeitos ampliaram seu repertório técnico, interpessoal e organizacional. A compreensão sobre inovação foi ressignificada, passando a incorporar dimensões relacionais e contextuais, muitas vezes desvinculadas da ideia de tecnologia disruptiva. Como expressou um dos participantes: “minha visão sobre inovação mudou... não necessariamente é investimento em tecnologia, mas em reconhecimento de dados, em organização” (ALI 1). Ao mesmo tempo, os agentes desenvolveram competências relacionadas à liderança, comunicação, organização e inteligência emocional. Como sintetizou o ALI Orientador 2: “dá pra fazer um livro” sobre tudo o que se aprende no projeto.

Por outro lado, os relatos também evidenciaram tensões no desenho e na gestão do programa, como a cobrança por metas em contextos adversos, falhas na comunicação institucional, carência de infraestrutura e fragilidades no reconhecimento formal da atuação dos agentes. Como pontuou ALI 3: “você é cobrado pela aplicação de algo que você sabe que não funciona, de forma nenhuma”. Tais contradições, longe de anularem os efeitos positivos da experiência, reforçam seu caráter desafiador e revelam a capacidade dos sujeitos de ressignificar sua prática diante da ausência de modelos rígidos de atuação.

Dessa forma, o Projeto ALI se configura, na perspectiva dos próprios participantes, como uma escola de aprendizagem experiencial situada, na qual a formação se dá em meio à realidade concreta dos territórios. A vivência cotidiana dos agentes extrapola os manuais e protocolos, promovendo a articulação entre saberes acadêmicos, práticas locais e construção de sentido no exercício profissional. Como afirmou ALI 4: “se eu pudesse hoje dizer com uma palavra o que foi a atuação do ALI na minha vida: foi impacto”. Tal configuração evidencia a importância de compreender o Projeto ALI não apenas como uma política de apoio à inovação, mas também como um dispositivo formativo que impacta diretamente as trajetórias dos jovens profissionais envolvidos.

Do ponto de vista gerencial, os resultados da pesquisa permitem apontar recomendações que podem contribuir para o aprimoramento do Projeto ALI. Em primeiro lugar, destaca-se a importância de fortalecer os processos de formação inicial e continuada dos agentes, alinhando teoria e prática desde o início da atuação. Em segundo lugar, recomenda-se a revisão dos mecanismos de acompanhamento e comunicação institucional, garantindo maior clareza nas diretrizes e escuta sistemática das demandas da ponta. Em terceiro lugar, sugere-se a adoção de estratégias de valorização e reconhecimento do trabalho dos ALIs, o que pode incluir certificações, menções públicas ou a criação de uma rede de ex-agentes para troca de experiências e apoio mútuo. Também é relevante reavaliar o número de empresas atribuídas por agente, considerando os efeitos dessa carga na qualidade do atendimento e no bem-estar dos profissionais.

Para futuras investigações, sugere-se a ampliação do escopo da pesquisa para outros estados e ciclos do Projeto ALI, a fim de comparar diferentes contextos de implementação e trajetórias. Além disso, seria pertinente aprofundar a análise das relações entre o papel do ALI e os impactos gerados nos pequenos negócios atendidos, por meio de estudos longitudinais. Por fim, estudos que explorem a articulação entre os diferentes atores do ecossistema de inovação do Sebrae – como gestores estaduais, orientadores e bolsistas – podem contribuir para o aprimoramento da governança e da efetividade do programa.

Espera-se que este estudo contribua para o debate sobre políticas públicas de estímulo à inovação em pequenos negócios e sobre os processos formativos que envolvem jovens profissionais em experiências de campo, reforçando a necessidade de articulação entre teoria, prática e escuta ativa nos programas de desenvolvimento territorial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhazmi, A. A., & Kaufmann, R. (2022). Multicultural learning environments: A phenomenological approach to student experiences. *Frontiers in Psychology*, 13, 894501. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.894501>
- Amaro, R. de A. (2020). Concepções de trabalho e desenvolvimento da competência profissional: Estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do SEBRAE. *Organizações & Sociedade*, 27(92), 15-34. <https://www.scielo.br/j/osoc/a/4qhsMjDtgZMjvqvTDP5TSc/>

- Bezerra, M. V. L. (2019). Proposta de elaboração de um guia de gestão da inovação para os empresários participantes do projeto Agentes Locais de Inovação - ALI (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília). Repositório Institucional da UnB. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/37192>
- Colbari, A. (2015). Cultura da inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. *Interações: Estudos e Pesquisas em Administração*, 16(1), 9-20. <https://www.scielo.br/j/inter/a/z89R9c3HTyR4vHtjBPZNxVv/>
- Englander, M., & Morley, J. (2021). The phenomenological method in qualitative psychology and psychiatry. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 16(1), 1862486. <https://doi.org/10.1080/17482631.2020.1862486>
- Gill, M. J. (2020). Phenomenological approaches to work, management and organization. In C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods* (pp. 113–129). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526430212.n8>
- Giorgi, A., & Giorgi, B. (2003). The descriptive phenomenological psychological method. In P. M. Camic, J. E. Rhodes, & L. Yardley (Eds.), *Qualitative research in psychology: Expanding perspectives in methodology and design* (pp. 243–273). American Psychological Association.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kolb, D. A., & Kolb, A. Y. (2017). Experiential learning theory as a guide for experiential educators. In D. A. Kolb & A. Y. Kolb (Eds.), *The learning way: Experiential learning essays on pedagogy and practice*. Pearson Education.
- Manfredi, L. A. B. (1998). As diferentes dimensões da competência: Um estudo em empresas industriais. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 49-70.
- SEBRAE. (2025). Projeto ALI – O que é o Projeto ALI Produtividade. Sebrae Nacional.
- SEBRAE. (2016). Mensurando a Inovação: avaliação em MPEs participantes do Programa ALI. *Revista Brasileira de Inovação. Universidade Y*, 6(2), 112-130.
- Mónico, Lisete & Alferes, Valentim & Castro, Paulo & Parreira, Pedro. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa.